

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ÚČETNICTVÍ

Význam a úloha interního auditu v akciové společnosti
Importance and Role of Internal Audit in the Joint-stock Company

Student: Bc. Martina Skálová
Vedoucí diplomové práce: Ing. Jana Hakalová, Ph.D.

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Martina Skálová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6202T049 Účetnictví a daně
Specializace: 00 Účetnictví a daně
Téma: **Význam a úloha interního auditu v akciové společnosti**
Importance and Role of Internal Audit in the Joint-stock Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Charakteristika interního auditu
 3. Profil společnosti MONTGAS, a.s.
 4. Analýza a zhodnocení interního auditu ve společnosti MONTGAS, a.s.
 5. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C. H. Beck, 2005. 165 s. ISBN 80-7179-809-6.
DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 202 s. ISBN 80-7179-805-3.
SCHIFFER, Vladimír. *Vnitřní kontrolní systém. Významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek*. Praha: ASPI, 2009. 224 s. ISBN 978-80-7357-436-9.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

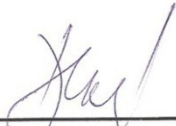
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jana Hakalová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014




Ing. Jana Hakalová, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci a přílohu č. 6 vypracovala samostatně. Přílohy č. 1 – 5, které mi byly dány k dispozici, jsem samostatně upravila.

V Ostravě dne 25. 4. 2014


Bc. Martina Skálová

Obsah

1. Úvod	- 5 -
2. Charakteristika interního auditu	- 7 -
2.1. Vznik a vývoj interního auditu ve světě	- 7 -
2.2. Interní audit v České republice	- 9 -
2.3. Vnitřní kontrolní systém	- 9 -
2.4. Útvar interního auditu	- 10 -
2.5. Průběh interního auditu	- 12 -
2.5.1. Plánování auditu	- 12 -
2.5.2. Příprava auditu	- 13 -
2.5.3. Realizace auditu	- 13 -
2.5.4. Dokumentace	- 14 -
2.5.5. Monitorování	- 14 -
2.6. Auditorská zpráva	- 15 -
2.7. Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu	- 16 -
2.7.1. Definice interního auditu	- 17 -
2.7.2. Standardy pro profesionální praxi interního auditu	- 19 -
2.7.3. Etický kodex	- 20 -
2.8. Vztah externího a interního auditu	- 21 -
2.8.1. Externí audit	- 22 -
2.8.2. Interní audit	- 24 -
2.9. Jakost	- 24 -
2.9.1. Systém řízení jakosti	- 25 -
2.9.2. Normy ISO řady 9000	- 27 -
2.9.3. Norma ISO 9001	- 31 -
2.9.4. Implementace systému řízení jakosti	- 32 -
2.9.5. Druhy interních auditů jakosti	- 33 -
2.9.6. Benchmarking jako součást systému řízení jakosti	- 35 -
2.10. Ochrana životního prostředí	- 38 -
2.10.1. Systém péče o ochranu životního prostředí	- 39 -
2.11. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	- 40 -

2.11.1. Systém péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci	- 41 -
2.12. Integrace systémů řízení jakosti, environmentu a bezpečnosti práce	- 42 -
3. Profil společnosti MONTGAS, a.s.	- 44 -
3.1. Management společnosti	- 45 -
3.2. Integrovaný systém managementu	- 45 -
3.3. Představitel vedení pro integrovaný systém managementu.....	- 46 -
3.4. Politika integrovaného systému managementu pro rok 2014.....	- 47 -
3.5. Interní komunikace	- 48 -
3.6. Externí komunikace	- 48 -
3.7. Seznam organizačních směrnic společnosti	- 49 -
4. Analýza a zhodnocení interního auditu ve společnosti MONTGAS, a.s.	- 51 -
4.1. Odpovědné osoby interního auditu.....	- 51 -
4.2. Plánování interního auditu.....	- 52 -
4.3. Příprava interního auditu	- 53 -
4.4. Realizace interního auditu	- 53 -
4.5. Vyhodnocení auditů.....	- 54 -
4.6. Závěrečné práce auditu.....	- 54 -
4.7. Ukončení auditu a kontrola	- 55 -
4.8. Hodnocení interních auditorů	- 55 -
4.9. Audit v oblasti systému managementu kvality.....	- 56 -
4.9.1. Audit útvaru projekce, technické přípravy výroby a prověřované procesy	- 57 -
4.9.2. Audit útvaru sklad a prověřované procesy	- 62 -
4.9.3. Audit útvaru střediska 3000 a prověřované procesy	- 67 -
4.10. Shrnutí a vyhodnocení integrovaného systému managementu	- 71 -
5. Závěr	- 73 -
Seznam použité literatury.....	- 75 -
Seznam zkratk	- 77 -
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
Seznam příloh	
Přílohy	

1. Úvod

Interní audit je v České republice považován za poměrně mladou profesi, která se v moderní formě rozvinula až v polovině 90. let 20. století. Stal se jednou z nejvíce využívaných služeb poskytující přidanou hodnotu, která je vrcholovému vedení společnosti k dispozici. V počáteční vývojové etapě se interní audit zabýval zejména finančním auditem a vnitřní účetní kontrolou. Jeho působnost se postupem času rozšířila do více oblastí. Mezi tyto oblasti patří např. audit jakosti, audit managementu, audit bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a audit zabývající se životním prostředím.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část obsahuje jednu kapitolu, která je zaměřena na teoretické aspekty interního auditu. Praktická část, zahrnující dvě kapitoly, se týká procesu interního auditu v akciové společnosti.

Cílem teoretické části diplomové práce je vymezení obecné charakteristiky interního auditu a historie, od počátku disciplíny přes vývoj až po současnost. Součástí práce je přiblížení činností mezinárodně uznávaných organizací, které se zabývají profesí interního auditu Institutu interních auditorů a Evropské konfederace institutů pro interní audit, dále představení Českého institutu interních auditorů, jehož cílem je podpora a rozvoj interního auditu na území České republiky. Je popsán vnitřní kontrolní systém a oblasti, které mu podléhají. V práci je zdůrazněna důležitost zřízení útvaru interního auditu, výboru pro audit a jejich začlenění do organizační struktury. Pozornost je věnována činnostem v jednotlivých fázích interního auditu a v poslední řadě auditorské zprávě, která je výstupem celého procesu a musí splňovat náležité požadavky. Teoretická část obsahuje velmi důležitý oddíl týkající se Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu vytvořeného Institutem interních auditorů, který je alfou a omegou profese interního auditu. Zahrnuje povinné a důrazně doporučené směrnice, kterými se interní auditoři řídí. Povinné směrnice jsou bezpodmínečně dodržovány a patří mezi ně definice interního auditu, která je v práci velmi podrobně vymezena, Standardy pro profesionální praxi interního auditu a etický kodex. Etický kodex určuje základní zásady, které jsou podstatné pro výkon interního auditu, a pravidla jednání upravující normy chování interního auditora. V následujícím oddílu je formulován vztah externího a interního auditu.

V provázanosti na činnosti interního auditu je přiblížena jakost výrobků a služeb zajišťovaná systémem řízení jakosti a mezinárodně uznávanými normami. V práci je definován systém řízení jakosti TQM (Total Quality Management), který je soustředěný na řízení podniku jako celku. Ustanovení mezinárodních norem zejména norem ISO řady 9000 je dalším důležitým prvkem zmíněným v teoretické části. Samostatný oddíl je věnován normě ISO 9001, která podporuje aplikaci procesního přístupu. Jako součást systému řízení jakosti je blíže popsán benchmarking. Benchmarking je specifická srovnávací technika, jejímž výsledkem je uplatnění nejlepších metod a postupů v oblasti řízení jakosti. Dále je přiblížen systém řízení v oblasti ochrany životního prostředí a zohledněny mezinárodní normy ISO řady 14000 a EMAS pro ochranu životního prostředí. Zajištění řízení jakosti při dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci se týká další oddíl teoretické části. Oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci podléhá dodržování systému OHSAS 18001 nebo programu „Bezpečný podnik“. Posledním oddílem teoretické části je řešení provázanosti a integrace systémů řízení jakosti, environmentu a bezpečnosti práce.

Dalším cílem práce je charakteristika společnosti MONTGAS, a.s. a vymezení přehledu činností, které provádí. Jakost výrobků společnosti je zajištěna integrovaným systémem managementu. Do integrovaného systému managementu je začleněna oblast systému managementu kvality, systém environmentálního managementu a systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Za stanovení a udržování procesů je odpovědný představitel vedení pro integrovaný systém managementu. Společnost MONTGAS, a.s. každoročně sestavuje politiku integrovaného systému managementu, jejíž součástí je strategie vedení společnosti na příslušný rok.

Cílem praktické části je provedení analýzy interních auditů společnosti MONTGAS, a.s. v oblasti managementu kvality a zjištění skutečného stavu integrovaného systému managementu, jeho funkčnosti a účinnosti. Interní audity zajišťují srovnání skutečnosti s postupy popsány v organizačních směrnících a ostatních interních dokumentech.

Při zpracování diplomové práce byla použita metoda popisu, komparace, analýzy a syntézy.

2. Charakteristika interního auditu

„Interní audit je nezávislá, objektivní, ujišťovací a konzultační činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizacím dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický, metodický přístup k hodnocení a zlepšování efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a správy a řízení organizace.“ (Hájek, 2003, s. 1)

Odpovědností interního auditu je posouzení vhodnosti použití systému vnitřních řídicích a kontrolních procesů, zda zavedený systém zajišťuje přiměřenou záruku toho, že záměry a cíle organizace budou uskutečněny účinným a hospodárným způsobem. Hlavním úkolem interního auditu je neustálé ujišťování managementu, dodavatelů, zákazníků a zaměstnanců, že organizace plní vytyčené strategické cíle. Výsledky práce interního auditu přinášejí všem zmíněným skupinám určitou přidanou hodnotu, která je podstatná pro rozvoj, bezpečnost a důvěryhodnost v organizaci. Interní audit lze označit za pomocníka managementu k lepšímu pochopení a řízení rizik. [6]

Interní auditorská činnost prováděná v organizaci by měla vycházet z analýzy rizik. Za riziko je považována pravděpodobnost, že daná událost bude mít negativní vliv na organizaci. Pomocí identifikace rizik dochází k výběru oblastí, které by měly podléhat auditu. Interní audit by měl rizika nejen identifikovat, ale samozřejmě i zvládat. Ke stanovení rizik se používají různé modely. [6]

2.1. Vznik a vývoj interního auditu ve světě

Pojem audit vychází z latinského výrazu „audire“, který znamená slyšení, poslouchání a dozvídání se. Postupem času se význam auditu rozšířil a začal být vnímán jako revize, kontrola. Audit je chápán jako synonymum pro objektivitu a účinnost, jako nástroj zkvalitňování řízení. V historii byl audit spojován zejména s účetnictvím a ověřováním účetních výkazů. Rozšíření auditu od poloviny 19. století bylo způsobeno nárůstem účetních informací, pomocí nichž docházelo k zabezpečení účetního systému. V Anglii byl ustanoven v roce 1844 zákon o britských akciových společnostech, který vyžadoval prověření rozvahy jedním či více akcionáři, jejichž činnost ve své podstatě reprezentovala funkci auditu. V poměrně krátké době došlo ke změně, že k prověřování mohl být pověřen i auditor vybran

společností. Tato změna přispěla k položení základu povinného auditu. Rostoucí velikost společností, měřená počtem zaměstnanců, obratem a hodnotou obchodního majetku, znamenala zvýšení rizika omylů a podvodů, a proto byla na místě kontrola správnosti hospodaření a účetnictví ve společnosti prostřednictvím auditu. [4]

Význam a úloha interního auditu je neustále rozšiřována do více oblastí. Původně byl kladen důraz na oblast účetnictví, v současnosti lze na interní audit pohlížet jako na nástroj pro zlepšení efektivnosti při řízení společnosti. Zpočátku bylo úkolem auditora kontrolovat ekonomickou a finanční situaci podniku, hledat možné chyby či podvody a zabezpečit správné vedení účetnictví. V dnešní době je interní audit zaměřen na veškeré vnitropodnikové procesy ve společnosti. [10]

Za významný je považován rok 1941, kdy došlo k vzniku **Institutu interních auditorů (IIA)** v New Yorku. V dnešní době má své sídlo na Floridě. Institut interních auditorů je zaměřen na odborné školení interních auditorů, na rozvoj interní auditorské činnosti, dále se zabývá zpracováním norem a pravidel, které slouží k výkonu činnosti interního auditu. V roce 1947 se rozhodl Institut interních auditorů implementovat doložku týkající se rozsahu požadavků na interní auditory, která umožnila uznat i zkoušku z jiných činností než finančních a účetních. Tímto krokem dochází k výraznému posunu v požadavcích na odbornost kvality interních auditorů a zároveň se činnost interních auditorů vzdaluje od oblasti účetnictví a finančního hospodaření společnosti, jež se pak stávají doménou externí auditorské činnosti. [4]

Ke sjednocení přístupů interního auditu v roce 1982 přispěl vznik **Evropské konfederace institutů interního auditu (ECIIA)**. Evropská konfederace nezasahuje do oblastí, které spravují národní instituty, ale zaměřuje se na prosazení a rozvoj profesionální praxe výkonu interního auditu v Evropě prostřednictvím členských organizací. K rozvoji dochází plněním hlavních cílů, které si Evropská konfederace vytyčila. Jedná se o sdílení informací a zkušeností prostřednictvím soustavné analýzy přesahující hranice států, studijních projektů, konferencí, seminářů mezi členy ECIIA, aby posloužily a rozšířily profesionální interní audit v rámci Evropy. Dělení o informace mezi členy ECIIA, aby došlo k získání podpory implementace Standardů pro profesionální praxi interního auditu a k rozvoji certifikace profesionálních interních auditorů v Evropě. Zajištění styku mezi členy ECIIA a EU ve vztahu k veškerým záležitostem, které jsou v zájmu Evropské konfederace.

Podporování a rozvoj interního auditu v Evropě prostřednictvím velmi úzké spolupráce s ostatními profesionálními organizacemi. Usilování o vybudování celosvětové organizace, která zahrne všechny profesionální organizace, jež se zabývají profesí interního auditu. [4]

2.2. Interní audit v České republice

Interní audit je v České republice považován za poměrně mladou profesi, která se v moderní formě rozvinula až v polovině 90. let 20. století. Je zaměřen na zhodnocení vnitřního kontrolního systému ve společnosti a skládá se z poskytování informací orgánům společnosti a vrcholovému managementu, hodnocení, analýz, doporučení a stanovisek pro efektivní dosažení určených cílů. V současné době v rámci nejnovějších světových trendů interní audit poskytuje ujištění o tom, že je společnost seznámena s riziky, kterým je vystavena, a zajišťuje opatření k jejich zvládnutí. [21]

V roce 1995 došlo ke vzniku **Českého institutu interních auditorů (ČIIA)**. Tento institut v současnosti sdružuje okolo 1 000 členů a byl založen jako občanské sdružení interních auditorů. Má za úkol prosazování a podporu rozvoje interního auditu na území České republiky. ČIIA spadá jako národní institut pod působnost mezinárodního **Institutu interních auditorů (IIA)** založeného v roce 1941 v USA. IIA v současné době reprezentuje 90 000 interních auditorů z více než 165 zemí. ČIIA je také členem **Evropské konfederace institutů interního auditu (ECIIA)**, který vznikl v roce 1982 za účelem sjednocení přístupů interního auditu v mnoha zemích. V dnešní době je do členství Evropské konfederace zapojeno 33 zemí z Evropy, regionu Afriky a Asie s více než 12 000 profesionály v oblasti interního auditu. [21]

2.3. Vnitřní kontrolní systém

Vnitřní kontrolní systém není přesně definován v žádném z platných právních předpisů. Není zřejmé, jaké oblasti spadají pod vnitřní kontrolní systém. Nastavení individuálního vnitřního kontrolního systému je proto v kompetenci každé organizace. Obecně lze považovat systém vnitřní kontroly jako soustavu systémů provozních, finančních, evidenčních a ostatních kontrol, které jsou vytvořeny managementem. Vnitřní kontrolní systém je brán jako souhrn opatření a institucí v organizaci, jejichž úkolem je vzájemná kontrola hospodářské a provozní činnosti v souvislosti s činností pracovníků. „V tomto směru je možno říci, že

důležitým nástrojem i objektem kontroly jsou prakticky všechny obory podnikové informační soustavy, a to účetnictví, operativní evidence, kalkulace i rozpočtnictví, přičemž nelze zapomenout ani na statistiku.“ (Schiffer, 2009, s. 17)

Za významnou součást vnitřního kontrolního systému se považuje interní audit, který tvoří nejdůležitější část tohoto systému. Má nezastupitelné postavení při budování žádoucího pořádku v organizaci. Interní audit se uskutečňuje pomocí útvaru pro interní audit. Velký přínos spočívá v tom, že zaměstnanci vědí o existenci útvaru, tím pádem je jejich chování v souladu s danými pravidly. Jedná se o útvar, který má proti jiným útvarům v organizaci určité výhody a přednosti z hlediska prověřkového, protože je zaměřen na kontrolu, revizi a je považován za nástroj řízení. [14]

2.4. Útvar interního auditu

Útvar interního auditu představuje uvnitř společnosti prvek samotného poslání auditu. Postoj daného útvaru je značným způsobem ovlivněn přístupem vedoucího, který uplatňuje svoji filozofii, jež je v souladu s prostředím společnosti. Útvar interního auditu není přesně vymezen, každá společnost si ho sestaví podle svého uvážení. Útvar interního auditu nemusí být vždy zřízen. Ve společnostech, které jsou považovány za malé z hlediska počtu zaměstnanců, přestože mohou mít aktivní účast na celostátní úrovni, tvoří útvar interního auditu jeden či dva zaměstnanci, kteří nevykonávají pouze činnosti spojené s interním auditem, ale i jiné činnosti v rámci společnosti. [5]

Existence útvaru interního auditu přináší klady a zápory, které je potřeba před konečným rozhodnutím o začlenění útvaru do organizační struktury důkladně prozkoumat. Založení útvaru ovlivňují zejména tyto skutečnosti:

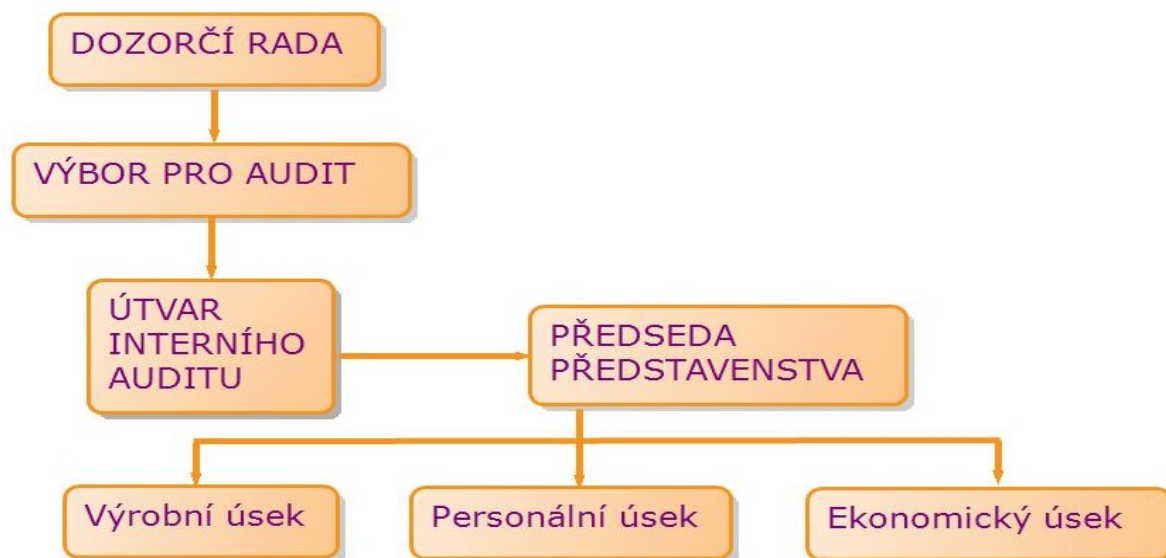
- velikost společnosti,
- ekonomická situace,
- informační systémy a komunikační systémové procesy,
- rozsah systému řízení a vnitřní kontroly,
- dostatečné množství materiálních a personálních zdrojů,
- apod. [5]

Statut útvaru interního auditu musí být v rámci společnosti zveřejněn a náležitým způsobem rozšířen do všech podnikových úseků. Statut stanovuje cíle a kompetence útvaru interního auditu, jeho organizační uspořádání a hierarchické zařazení ve společnosti. [4]

„Statutem interního auditu se rozumí formální dokument, který definuje účel, pravomoci a odpovědnosti interního auditu. Statut interního auditu určuje postavení interního auditu v rámci společnosti, včetně povahy vztahu funkční podřízenosti vedoucího interního auditu vůči orgánům společnosti; dále stanoví oprávnění k přístupu k dokladům, osobám a majetku, které souvisejí s prováděním zakázek, a definuje rozsah činnosti interního auditu. Konečné schválení statutu interního auditu přísluší orgánům společnosti.“ (Český institut interních auditorů, 2011, s. 41)

Interní audit je definován jako nezávislá a objektivní činnost, z toho vyplývá začlenění útvaru interního auditu do organizační struktury, jak je patrné na **obr. 2.1**. Útvar interního auditu nesmí být závislý na jiných útvarech, aby plnil svou funkci správně. Kvůli větší nezávislosti a objektivitě se doporučuje, aby útvar interního auditu nebyl podřízen generálnímu řediteli, ale výboru pro audit v kompetenci dozorčí rady. [5]

Obr. 2.1. Začlenění útvaru interního auditu



Zdroj: DVOŘÁČEK, Jiří a Tomáš KAFKA. *Interní audit v praxi*. s. 209

S **výborem pro audit**, pokud je ve společnosti zřízen, je činnost útvaru interního auditu velmi úzce spjata. Výbor pro audit není řídicím orgánem společnosti a není ani náhradou

interního auditu. Je založen dozorčí radou, které je nápomocen v uskutečňování kontrolních činností. Přestože Institut interních auditorů doporučuje založení výboru pro audit všem společnostem kótovaným na burze, v ČR není doporučení existence výboru pro audit dodrženo ve většině případů. Mezi činnosti výboru pro audit patří napomáhání řídicím orgánům v oblasti interní kontroly a schvalování ročních plánů interních auditů. Mezi další kompetence se řadí přezkoumání finančních výkazů za určité období a posouzení zprávy externího auditora. Důležité je i zavedení komunikace mezi řídicími orgány, externími a interními auditory, hodnocení hlavních cílů interních auditů a v poslední řadě schvalování závěrečných zpráv interních auditů před jejich vydáním. [5]

2.5. Průběh interního auditu

Při provádění auditu se používají různé techniky, metody a nástroje. Pro zjednodušení průběhu interního auditu slouží dokument tzv. „Manuál interního auditu“, který upravuje metodické postupy průběhu interního auditu. V tomto dokumentu jsou stanoveny jednotné zásady a pravidla pracovních postupů pro průběh interního auditu v dané společnosti. Dokument je zaměřen na administrativní zajištění průběhu interního auditu, vymezuje pravidla a způsoby jak provádět činnosti v jednotlivých fázích auditu. Interní auditoři se při provádění auditu řídí nejen „Manuálem interního auditu“, ale i dalšími dokumenty, které jsou s interním auditem spojené např. formuláři pro provedení auditu, programem auditu, záznamy o zjištění interního auditu a monitoringem plnění nápravných opatření. Průběh interního auditu zahrnuje tyto fáze:

- plánování auditu,
- příprava auditu,
- realizace auditu,
- dokumentace,
- monitorování. [8]

2.5.1. Plánování auditu

Plánování auditu je první fází průběhu interního auditu. Prvním krokem je sestavení detailního plánu interního auditu pověřenými pracovníky, pomocí něhož je zabezpečeno optimální využití kapacit a efektivní směřování podnikových aktivit. V plánu jsou vymezeny požadované výsledky, kterých má být dosaženo, proto musí být všechny činnosti pečlivě

naplánovány. V plánu auditu se definují veškeré oblasti, na které se budou pověřeni pracovníci interního auditu zaměřovat. Plán auditu je sestaven pro přípravu rozhodování a je předmětem jednání a následného schválení. Sestavuje se jako **strategický**, vytvořený na období 3 až 5 let, jako **periodický roční** nebo **operativní**. Plány musí být vytvořeny v souladu s předmětem činnosti společnosti. Kromě vlastních auditorských činností by měl plán interního auditu zahrnovat i další činnosti, které jsou důležité pro celkový rozvoj a úspěšnost společnosti. Úlohou interního auditu je spolupracovat s externím auditorem, podílet se na tvorbě interních směrnic společnosti a tvorbě metodiky, monitorovat činnosti ve společnosti a podávat výsledky. [4]

2.5.2. Příprava auditu

Součástí přípravy auditu je předběžné šetření. V každé společnosti jsou nastaveny odlišné podnikové procesy a operace, které podléhají auditu. Tyto podnikové procesy a operace není snadné bez předběžného šetření pochopit. Předběžné šetření pomáhá interním auditorům lépe se zorientovat v auditované oblasti a rozšířit informace sloužící k průběhu auditu.

Hlavním bodem přípravy je sestavení programu auditu, v němž je stanoven cíl, věcná náplň a podmínky průběhu. Program je brán jako podklad pro provádění dohledu vedením společnosti nad interním auditem uskutečněným pověřenými pracovníky. Součástí programu auditu jsou tyto skutečnosti:

- informace týkající se identifikačních údajů,
- stanovení cílů auditu,
- vymezení věcného, kapacitního a časového průběhu auditu,
- vyčleněné postupy, metody a techniky průběhu auditu,
- uvedení časového harmonogramu pro zpracování závěrečné zprávy. [4]

2.5.3. Realizace auditu

K realizaci auditu dochází ve třech krocích. Prvním krokem je identifikace informací a dat, následuje analýza a hodnocení, v poslední řadě přichází etapa záznamu informací a předání výsledků. Při realizaci auditu auditoři využívají různé postupy, metody a techniky. Volí takové postupy, které jsou v dané situaci vhodné a zároveň přinášejí co nejmenší náklady. Náklady nesmí nikdy překročit přínos plynoucí z výkonu interního auditu. Mezi auditorské

techniky patří interview, komparativní analýza, která spočívá v porovnávání dat u různých zdrojů a vyhodnocuje odchylky. Velmi používanou technikou je tzv. výběrový vzorek, který představuje vhodný nástroj pro využití řady auditorských testů normálního rozdělení. Mezi další techniky se řadí pozorování, srovnávání, analýza a syntéza, abstrakce, indukce a dedukce, matematické a statistické metody a modelování. Interní auditoři mají povinnost dokumentovat informace, podle kterých vyvozují závěry a stanovují výsledky auditorské zakázky. [5]

2.5.4. Dokumentace

Dokumentace je důležitá pro vyhotovení závěrečné zprávy z auditu, která musí obsahovat informace o rozsahu činností v rámci uskutečnění interního auditu, zjištěné skutečnosti a rizika, která z nich vyplývají, závěry, navrhovaná doporučení a opatření. Dokumentace zajišťuje informace o průběhu auditu, zda bylo dosaženo stanovených cílů, a je základem pro hodnocení splnění programu auditu. Příkladá se ke každému průběhu auditu. Konkrétní obsah se liší podle druhu auditu a přihlíží se k podmínkám stanoveným pro jeho průběh. Dokumentace dokládá činnosti ve všech fázích. Je pomocníkem v šetření podvodů a soudních řízení, poskytuje podporu při profesionálním rozvoji interních auditorů. Součástí dokumentace z provedení auditu jsou pracovní auditorské materiály, dotazníky, tabulky, výstupy z informačních systémů, kopie dokladů, dílčí zprávy jednotlivých členů týmů a další získané materiály v souvislosti s průběhem auditu. Vše se zakládá do desek. Titulní list obsahuje identifikační znaky dokumentace auditu, mezi které patří název společnosti, předmět auditu, evidenční číslo auditu, auditovaný objekt, termín provedení auditu, jména interních auditorů a obsah dokumentace auditu. [4]

2.5.5. Monitorování

Monitorování je poslední fází interního auditu. Hlavním úkolem je prověřování implementace nápravných opatření, která byla stanovena jako doporučení po realizaci interního auditu. Je v kompetenci vedoucího pracovníka interního auditu navrhnout systém kontroly nápravných opatření, který zaručí a dohlédne na jejich realizaci. Důležité je v systému nadefinovat rozsah, charakter a časový horizont kontroly. Monitorování by se mělo uskutečňovat minimálně jednou za rok a mělo by být důkladným způsobem zdokumentováno. Kontrolu nápravných opatření zabezpečuje vedoucí pracovník interního auditu a zaměřuje se

na to, zda odpovědné osoby implementovaly doporučené návrhy vedoucí k původnímu žádoucímu stavu prostředí společnosti, či dokonce ke zlepšení efektivnosti a hospodárnosti, nebo zda přijaly odpovědnost za možná rizika neprovedení nápravných opatření. [5]

2.6. Auditorská zpráva

Výstupem celého procesu interního auditu je auditorská zpráva. Auditorská zpráva je výsledným závěrem průzkumů, šetření a analýz, které byly provedeny v průběhu auditu. Má předepsanou písemnou podobu a poskytuje názor auditorů na oblast podléhající internímu auditu, zejména s přihlédnutím k určeným cílům, vnitřní kontrole a nedostatkům, které odhalila. Důležitou částí zprávy jsou doporučení ve formě stanovených nápravných opatření vedoucí k odstranění zjištěných nedostatků. **Standardy pro profesionální praxi interního auditu** obsahují interpretaci auditorské zprávy, ve které jsou stanoveny požadavky na její vlastnosti. [4]

„Přesné zprávy neobsahují chyby a zkreslení a věrným způsobem odpovídají zjištěným skutečnostem. Objektivní zprávy jsou nestranné, nezaújaté a nezkreslené a jsou výsledkem spravedlivého a vyváženého ohodnocení všech souvisejících skutečností a okolností. Jasně zprávy jsou snadno pochopitelné a logické, neobsahují nepotřebné technické výrazy a poskytují všechny významné a relevantní informace. Stručné zprávy jdou k podstatě věci a vyhýbají se nepotřebným podrobným popisům, přemíře detailu, nadbytečnosti informací a rozvlácnosti. Konstruktivní zprávy přinášejí klientovi a společnosti prospěch a zdokonalení tam, kde je to potřebné. Úplné zprávy nepostrádají nic, co by bylo nezbytné z hlediska cílové skupiny uživatelů a obsahují všechny významné a související informace a pozorování nezbytná pro zdůvodnění doporučení a závěru. Včasné zprávy jsou dobře načasované, odpovídajícím způsobem reagující na vznik nenadálých situací a to vzhledem k důležitosti zjištěného problému. Včasné zprávy umožňují vedení přijmout odpovídající nápravné opatření.“ (Český institut interních auditorů, 2011, s. 63)

V auditorské zprávě by měly být velmi detailně uvedeny základní cíle auditu tak, aby čtenář pochopil podstatu a obsah realizované práce. Je důležité uvést, zda průzkum odpovídá stanoveným cílům v auditorském programu. Je povinností upřesnit rozsah realizované práce a období, kterého se průběh auditu týká. Je nutné uvést případná rozšíření či zúžení původního programu auditu včetně všech omezení, které nastaly v průběhu auditu. Součástí auditorské

zprávy by mělo být vymezení všech použitých postupů, realizovaných auditorských pravidel a technik, rozsah zvoleného vzorku a metody získávání položek, ze kterých se daný vzorek skládá. Základním požadavkem auditorských zpráv je stručnost. Auditorské zprávy musí být přesné, výstižné, pravdivé a zaručující objektivnost, což je podloženo řádnou dokumentací. Všechna tvrzení se musí opírat o skutečnosti, které jsou dostatečným způsobem zanalyzovány a ověřeny. Každé zjištění, závěr a doporučení se musí formulovat přímo a jasně. [4]

Před vyhotovením konečné verze auditorské zprávy dochází k sestavení předběžné verze. Předběžná verze je podkladem pro jednání a diskuzi s vedoucím pracovníkem auditované oblasti. Po skončení jednání, jehož výsledkem je stanovení připomínek k doporučením a navrhovaným nápravným opatřením, je vyhotovena konečná verze auditorské zprávy. Součástí konečné auditorské zprávy jsou pracovní materiály, které dokládají celý proces interního auditu. Pracovní materiály musí být sestaveny přehledně, aby každý pracovník útvaru pro interní audit mohl provést kontrolu a vyčíst z nich stav prováděného auditu. Pracovní materiály zahrnují program auditu, ve kterém jsou stanoveny podmínky a výběr techniky či postupu při provádění auditu. Další součástí pracovních materiálů je dokument určující auditory, v jejichž kompetenci bude celý průběh auditu a pracovní listy, ve kterých se eviduje průběh a zjištěné skutečnosti. Posledním dokumentem spadajícím do pracovních materiálů je předběžná verze auditorské zprávy. Auditorská zpráva musí být důkladně zkontrolována. Po řádné kontrole je konečná verze auditorské zprávy předána vedení společnosti, které přijme nápravná opatření a dohlédne na jejich plnění. [4]

2.7. Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu

Institut interních auditorů (IIA) se podílí na tvorbě Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu. V roce 2006 byla ustanovena skupina pracovníků Institutu interních auditorů, jejímž hlavním úkolem byla revize původního Mezinárodního rámce profesní praxe. Skupina pracovníků IIA se zaměřila na revizi rozsahu rámce, zvýšení transparentnosti a na zefektivnění vzájemného souladu postupu přípravy, revize a zveřejnění směrnic. Výsledkem revize bylo vypracování nového Mezinárodního rámce profesní praxe (IPPF), který vešel v platnost v roce 2009. IPPF je provázaný systém, který ulehčuje přípravu, interpretaci a aplikaci přístupu, metodiky a postupy vhodné pro profesi interního auditu. Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu obsahuje závazné směrnice. Ty se dělí na **povinné a důrazně doporučené směrnice**. [2]

Za povinné jsou považovány takové směrnice, které musí být bezpodmínečně dodrženy při profesní praxi interního auditu. Vždy jsou důkladným způsobem připraveny a podrobeny veřejnému připomínkovému řízení. Za povinné směrnice se považují:

- Definice interního auditu,
- Standardy pro profesionální praxi interního auditu,
- Etický kodex.

Důrazně doporučené směrnice jsou považovány za druhou část Mezinárodního rámce pro profesní praxi interního auditu. Soulad se směrnicemi zařazenými v druhé části je důrazně doporučován, avšak ne vyžadován. Doporučené směrnice se skládají z:

- Stanovisek,
- Doporučení pro praxi,
- Praktických pomůcek. [2]

2.7.1. Definice interního auditu

„Interní audit je nezávislá, objektivně ujišťovací a poradenská činnost zaměřená na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v organizaci. Interní audit pomáhá organizaci dosahovat jejich cílů tím, že přináší systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšování účinnosti systému řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení a správy organizace.“
(Český institut interních auditorů, 2011, s. 27)

Definice interního auditu je podrobně rozpracována ve **Standardech pro profesionální praxi interního auditu**. Standardy obsahují interpretace, které zabezpečují vyšší srozumitelnost pojmů a formulací týkajících se definice interního auditu.

Základními předpoklady úspěšného interního auditu je nezávislost a objektivita. Interní auditoři jsou nezávislí, pokud mohou provádět audit svobodně a nezávisle. Nezávislost dává možnost interním auditorům vyslovit nestranné a nezaújaté myšlenky, které jsou důležité pro řádný průběh auditu. Objektivnost interních auditorů se vyznačuje nestranným a nezaújatým vystupováním a vyhýbáním se střetům zájmů. Nezávislost a objektivitu nejlépe vystihuje interpretace uvedená ve Standardech pro profesionální praxi interního auditu. [4]

„Nezávislost znamená nepřítomnost podmínek, za kterých je ohrožena schopnost interního auditu vykonávat odpovědnosti interního auditu nezáujatým způsobem. K dosažení stupně nezávislosti nezbytného pro účinné provádění odpovědností funkce interního auditu má vedoucí interního auditu přímý a neomezený přístup k vedení a orgánům společnosti. Stupně nezávislosti nezbytného pro účinné provádění odpovědností funkce interního auditu může být dosaženo prostřednictvím dvou linií řízení. Ohrožení nezávislosti musí být řízeno na úrovni jednotlivého auditora, zakázky, funkčních a organizačních úrovní.“ (Český institut interních auditorů, 2011, s. 41)

„Objektivita je nezáujatý myšlenkový postoj, který umožňuje interním auditorům provádět zakázky takovým způsobem, který zajišťuje důvěru ve výsledek jejich práce a zamezuje přijímání kompromisu ohledně její kvality. Objektivita vyžaduje, aby interní auditori nepodřizovali svůj úsudek týkající se předmětu auditu jiným subjektům nebo jedincům. Ohrožení objektivity musí být řízeno na úrovni jednotlivého auditora, zakázky, funkčních a organizačních úrovní.“ (Český institut interních auditorů, 2011, s. 41)

Ujišťovací služby lze definovat jako objektivní posouzení informací, které má za cíl poskytnout nezávislý názor nebo závěr týkající se určitého procesu, systému nebo jiného předmětu zkoumání. Poradenské služby jsou prováděny na základě dohody s klientem, ve které musí být stanoven charakter a rozsah služeb. Poradenské služby jsou zaměřeny na přidávání hodnoty, zdokonalení řízení a správy společnosti a v poslední řadě na řízení rizik a kontrolních procesů. Při poskytování poradenských služeb je povinností auditora zachovávat objektivitu a nepřijímat řídicí odpovědnost. [2]

Hodnota přidaná interním auditem je vnímána různými pohledy. Společnosti existují proto, aby vytvářely hodnotu především svým vlastníkům. Tento způsob pohledu zakládá účel jejich existence. V procesu shromažďování informací pro pochopení a zhodnocení rizika interní auditori důkladně pronikají do podstaty procesů, operací a příležitostí pro zdokonalení, které jsou velmi užitečné pro rozvoj společnosti. Zjištěné informace jsou nejprve konzultovány a následně slouží ke stanovení doporučení uvedených v auditorské zprávě, která je postoupena vrcholovému managementu nebo vedení společnosti. [2]

„Hodnota se vztahuje k produktu, procesu, aktivům, činnostem spojeným s náklady apod. I když se o hodnotě přidávané interním auditem často hovoří, neexistuje jednota názorů v jejím chápání.“ (Dvořáček, 2005, s. 21)

2.7.2. Standardy pro profesionální praxi interního auditu

Úkolem Standardů pro profesionální praxi interního auditu (SPPIA) je především vymezení základních principů, které představují rámec pro provádění a podporu všech činností interního auditu, což vede ve svém důsledku ke zvýšení hodnoty dané společnosti. Další pozornost je věnována vytvoření základu pro měření výkonu interního auditu. V poslední řadě je třeba se zaměřit na zdokonalení organizačních procesů a postupů.

Standardy pro profesionální praxi interního auditu obsahují:

- Základní zásady (Attribute Standards),
- Standardy pro výkon interního auditu (Performance Standards),
- Prováděcí standardy (Implementation Standards).

Základní standardy jsou standardy, jejichž obsahem jsou požadavky a vlastnosti, které se týkají útvarů a osob provádějících interní audit. **Standardy pro výkon interního auditu** vymezují charakter služeb interního auditu a obsahují kvalitativní prvky, podle kterých lze hodnotit činnost interního auditu. Základní standardy a Standardy pro výkon interního auditu se týkají všech služeb v rámci provádění interního auditu. **Prováděcí standardy** jsou považovány za nadstavbu Základních standardů a Standardů pro výkon interního auditu a vymezují požadavky týkající se ujišťovacích a poradenských činností. Za ujišťovací služby se považuje objektivní posouzení informací s cílem určení nezávislého názoru určitého procesu, systému nebo operace. Interní auditor vždy stanoví charakter a rozsah ujišťovací zakázky. Ujišťovací služby se týkají většinou tří stran. Jako prvního vlastníka předmětu interního auditu nejčastěji procesu, za druhou stranu je považován interní auditor a za třetí osobu se považuje uživatel, který využívá výsledky zjištěné interním auditorem. Poradenské služby se uskutečňují na základě žádosti klienta. Interní auditor stanovuje charakter a rozsah poradenské zakázky po dohodě s klientem. Poradenské služby se obvykle týkají dvou stran. Za první stranu můžeme označit interního auditora poskytujícího poradenské služby, druhá strana je klient zakázky. Při provádění poradenské činnosti by měl interní auditor dodržovat

objektivitu a nepřijímat řídicí odpovědnost. Standardy SPPIA jsou vydávány Institutem interních auditorů a jsou součástí Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu. [5]

2.7.3. Etický kodex

Činnost auditora je založena na důvěře, kterou management vkládá do jeho objektivního ujišťování v oblasti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů a řízení organizace. Tato důvěra je založena na znalosti a dodržování etického kodexu interním auditorem. Etický kodex je vydáván Institutem interních auditorů a je součástí Mezinárodního rámce profesní praxe interního auditu. Etický kodex dává interním auditorům návod jak postupovat při provádění auditorských služeb. Etickým kodexem se řídí všechny subjekty, které provádějí činnosti v oblasti interního auditu, to platí jak pro fyzické, tak pro právnické osoby. Etický kodex není závazný pro výkon činnosti individuálního auditora. Musí dojít k dobrovolnému přihlášení individuálního auditora a vyslovení souhlasu s etickým kodexem. Toto přihlášení je nutné, pokud se chce auditor stát členem národní nebo mezinárodní organizace interních auditorů nebo v případě, kdy usiluje o vydání mezinárodního certifikátu pro profesi interního auditu CIA (Certified Internal Auditor). [5]

Etický kodex obsahuje dvě důležité části:

- **základní zásady**, které jsou podstatné zejména pro profesi a praxi interního auditu,
- **pravidla jednání**, která upravují normy chování očekávané od interního auditora.

Mezi základní zásady etického kodexu patří princip integrity spočívající v tvorbě důvěry, která je považována za základní prvek víry ve spolehlivost úsudků interních auditorů. Interní auditoři musí být součástí organizace a je v jejich kompetenci budovat dostatečné povědomí o funkci interního auditu ve všech oblastech v organizaci. Jako další princip je brán **princip objektivity**, který prokazuje úroveň profesionality interních auditorů při shromažďování, hodnocení a podávání informací o procesech, které prověřují. Výsledky plynoucí z konečného systému hodnocení nejsou ovlivněny vlastními zájmy interních auditorů. Následuje **princip důvěryhodnosti**, kdy interní auditoři dodržují zásadu mlčenlivosti a zjištěné informace neposkytují dalším osobám bez příslušného souhlasu kompetentní osoby. Na závěr je důležité zmínit i **princip kompetentnosti**, který spočívá v uplatňování potřebných vědomostí, dovedností a zkušeností interních auditorů při poskytování služeb interního auditu. [5]

Mezi pravidla jednání etického kodexu patří povinnost vykonávat práci interního auditora čestně a odpovědně. Musí dodržovat legislativu, která je vyžadována ze zákona profesí. Nesmí se vědomě zapojovat do nezákonných aktivit a provádět činnosti poškozující profesi interního auditu nebo organizaci. Jsou povinni dodržovat zákonné a etické cíle organizace. Nebudou zapojeni do žádných aktivit, které by mohly narušit jejich objektivní úsudek. Nepřijmou nic ve svůj prospěch, co by vedlo k narušení profesionálního úsudku. Uvádějí veškeré zjištěné skutečnosti, které jsou významné, a pokud by nebyly uvedeny, vedlo by to ke zkreslení výsledného úsudku. Budou obezřetně jednat s informacemi získanými během šetření a nepoužijí je ve svůj osobní prospěch. Budou provádět jen služby, pro které získali nezbytné vědomosti a zkušenosti, a tyto služby budou poskytovány v souladu se Standardy pro profesionální praxi interního auditu. V oblasti poskytování služeb interního auditu budou auditoři neustále rozšiřovat své vědomosti, zdokonalovat odbornost a kvalitu služeb. [5]

2.8. Vztah externího a interního auditu

Výstupem auditu je auditorská zpráva, která u externí auditorské činnosti je veřejně přístupná, zatímco zpráva zpracována interními auditory slouží pouze pro potřeby společnosti. Dalším významným rozdílem je skutečnost, že externí audit je prováděn v souladu s normami a postupy, které jsou ustanoveny na mezinárodní úrovni a nelze je podstatně měnit ani upravovat, zatímco interní auditorská činnost je mnohem flexibilnější a závisí vždy na společnosti, jaké techniky, metody a postupy zvolí.

Interní audit se převážně uskutečňuje prostřednictvím vlastních pracovníků společnosti, zatímco externí audit vyžaduje jako základní podmínku své existence a důvěryhodnosti, aby odborníci, jež ho provádějí, nebyli zaměstnanci auditované společnosti.

Je pravdou, že postupem času společnosti začaly využívat outsourcingu při výkonu interního auditu. Outsourcing spočívá v uzavření smlouvy s externí společností na poskytnutí interních auditorských služeb. Outsourcingu využívají zejména malé a střední společnosti, kterým by zřízení útvaru interního auditu způsobilo vysoké náklady.

2.8.1. Externí audit

Externí audit je velmi často spojován pouze s auditem finančních výkazů společnosti. Hlavním cílem externí auditorské činnosti v oblasti účetnictví je vyjádření názoru na finanční stav společnosti, která podléhá auditu v určitém časovém období. Externí audit je zaměřen na vyhodnocení výsledků činností, které nastaly v minulosti. V dnešní době se rozsah externího auditu rozšiřuje i na další oblasti jako audit jakosti, managementu, ekologický audit a velmi důležitý audit bezpečnosti ochrany zdraví při práci. Externí auditor může být jak fyzická, tak právnická osoba, která je zapsána do seznamu auditorů. Tato osoba musí být nezávislá na státních orgánech, vedení společnosti i na ostatních zájmových skupinách. Externí auditor se při poskytování služeb řídí standardy vydanými Komorou auditorů ČR, mezinárodními standardy a etickým kodexem. [4]

Zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech upravuje poskytování auditorských služeb, které je oprávněn poskytovat auditor a auditorská společnost. Za externího auditora je považována osoba, která získala oprávnění k výkonu auditorské činnosti a je zapsána do seznamu auditorů. K získání oprávnění vydané Komorou auditorů ČR je nutné, aby měla osoba vysokoškolské vzdělání, byla bezúhonná a splňovala požadavek tříleté odborné praxe. Auditorská společnost, jejíž povinností je zápis do seznamu auditorů, poskytuje služby prostřednictvím auditorů. Auditor, který poskytuje auditorské služby, jedná svým jménem a na svůj účet, nebo jako zaměstnanec auditorské společnosti jejím jménem a na její účet. Činnost auditora nelze provádět současně jako samostatnou výdělečnou činnost svým jménem a na svůj účet a zároveň v pracovním poměru pro auditorskou společnost. [14]

K největším auditorským společnostem na území České republiky, ale i ve světě, patří společnosti z tzv. „Velké čtyřky“. Společnosti z „Velké čtyřky“ Deloitte, Ernst&Young, KPMG a PricewaterhouseCoopers mají dominantní postavení na celosvětovém trhu v poskytování auditorských a poradenských služeb. Ke vzniku „Velké čtyřky“ došlo v roce 2002 odstoupením společnosti Arthur Andersen, s níž v minulosti společnosti tvořily „Velkou pětku“, která zanikla v důsledku obvinění z účetních podvodů v americké energetické společnosti Enron. [7]

Externí audit je v největší míře prováděn v oblasti účetnictví, kdy auditor ověřuje, zda údaje v účetních výkazech věrně poskytují informace o stavu majetku a závazků, finanční

situaci a výsledku hospodaření společnosti. Společnost se musí řídit podle předepsaných pravidel určených legislativou a účetními předpisy. Audit v oblasti účetnictví se zaměřuje na audit účetní závěrky, může být zacílen jak na individuální, tak na konsolidovanou účetní závěrku. Podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví tvoří účetní závěrku rozvaha, výkaz zisku a ztráty a příloha, která vysvětluje a doplňuje informace nacházející se v rozvaze a ve výkazu zisku a ztráty. Zákon o účetnictví umožňuje rozšíření účetní závěrky o další dva samostatné výkazy, jedná se o přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu. [7]

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví zakládá povinnost ověření účetní závěrky a výroční zprávy auditorem **akciové společnosti**, která na konci rozvahového dne účetního období, za které se účetní závěrka ověřuje, a období bezprostředně předcházející, překročí alespoň **jedno** ze tří uvedených kritérií:

- hodnota brutto aktiv více než 40 mil. Kč,
- úhrn čistého obrátu za rok více než 80 mil. Kč,
- průměrný přepočtený stav zaměstnanců za účetní období více než 50.

Ostatní obchodní společnosti a družstva podléhají auditu, pokud na konci rozvahového dne účetního období, za které se účetní závěrka ověřuje, a období bezprostředně předcházející, dosáhnou alespoň **dvě** ze tří uvedených kritérií. [7]

Za konečnou fázi externího auditu se považuje vydání zprávy auditora. Zpráva auditora má předepsanou strukturu, je veřejně dostupná a auditor v ní poskytuje jejím uživatelům svůj názor na účetní závěrku a výroční zprávu. Součástí této zprávy je vydání výroku auditora, který může být:

- **výrok bez výhrad** (vykazované skutečnosti jsou v souladu s realitou),
- **výrok bez výhrad se zdůrazněním skutečností** (účetní závěrka neobsahuje významné nesprávnosti),
- **výrok s výhradou** (zjištěné nesprávnosti nemají značný vliv na účetní závěrku),
- **záporný výrok** (zjištěné nesprávnosti mají značný vliv na účetní závěrku),
- **odmítnutí vydat výrok** (omezení a nedostatek informací při provádění auditu).

Auditor je zodpovědný za sestavení zprávy, kterou posléze projednává se statutárním a dozorčím orgánem společnosti. Kromě zprávy auditora ve většině případů auditor vyhotovuje

další dokument známý pod názvem „Dopis vedení společnosti“, prostřednictvím kterého sděluje vedení společnosti zjištěné nedostatky ve vnitřní kontrole, v účetním systému a upozorňuje na nesprávné nebo nedovolené účetní postupy, metody, způsoby oceňování, případně rozpory s platnými právními předpisy. [10]

2.8.2. Interní audit

Interní audit není zaměřen pouze na ekonomickou a finanční činnost, cíle interního auditu jsou rozmanitější a týkají se celé oblasti operací a procesů v dané společnosti. Interní auditor se zaměřuje na přidávání hodnoty a zdokonalování procesů v oblasti řízení rizik, správy a úrovně řízení společnosti. Práce interního auditora je zaměřena zejména na budoucnost organizace, vyhodnocení řídicích a kontrolních systémů, které by měly být nastaveny způsobem, který zaručuje naplnění strategických cílů. [4]

Profese interního auditu má za povinnost reagovat na nastupující trendy, které představují nové skutečnosti a výzvy, novou poptávku, ale i nové možnosti pro interní audit. Bezpečnost dat představuje největší riziko pro společnost. Dnešní ekonomické podmínky a zvyšující se tendence růstu konkurence znamená výrazný tlak na práci interních auditorů a rozšiřuje významně jejich funkce a oblasti. V dnešních ekonomických podmínkách a rostoucí konkurenci interní auditoři hodnotí soulad jednání společnosti s mezinárodně platnými standardy kvality **ISO řady 9000**, mezinárodními ekologickými standardy **ISO řady 14000** a normou **OHSAS 18001** zabezpečující ochranu zdraví při práci. [4]

2.9. Jakost

V současnosti již není pochyb o tom, že kvalitě výrobků a služeb je nutné věnovat trvalou pozornost. Důvodů existuje celá řada, za nejvýznamnější se však považují zvyšující se požadavky zákazníků, což vede k tomu, že výrobky se stávají náročnějšími a složitějšími. Co bylo před pár lety mimořádné, je v dnešní době zcela běžné. V minulosti byla jakost řadou výrobců a poskytovatelů služeb využívána jako konkurenční výhoda pro získání zákazníka na svou stranu. V současnosti se na jakost pohlíží jako na samozřejmost. Jakost výrobků a služeb je promítnuta do celkového hodnocení společnosti. Na jedné straně dochází ke zvýšení odbytu, tím i tržeb, na druhé straně nedostatečně zajištěná jakost vede k reklamacím, které mají v některých případech za následek pokles prodeje. Nedodržení jakosti při výrobě nutí

společnost přepracovat či likvidovat vadné výrobky, a tím dochází ke zvýšení nákladů. Z pohledu státu jsou zpříšňovány důsledky, že výrobek nebo služba způsobí škodu. Pro celou řadu výrobků a poskytování služeb jsou stanoveny požadavky, které musí být dodrženy, aby byl výrobek či služba připuštěna na trh. [18]

Jakost se v poslední době stává nedílnou součástí vzdělávacích procesů, výzkumu nových metod a přístupů k aplikacím v mnoha směrech. Požadavky na řízení jakosti byly určeny v normách AQAP (Allied Quality Assurance Publications) pro organizaci NATO. Posléze došlo k připojení organizace NASA, kdy se tato pravidla osvědčila i v civilních oblastech. V roce 1980 došlo k sestavení technické komise ISO/TC 176 a výstupem jejich aktivit vzešel návrh a dále v roce 1987 přijetí řady norem ISO 9000 pro systémy řízení jakosti. Ustanovení byla platná pro všechny organizace v jakémkoliv státě světa. ISO normy byly dvakrát revidovány roku 1994 a 2000. V roce 2005 přispěla k vývoji kvality na trhu aktualizace normy řady ISO 9000. Řízení jakosti obsahuje činnosti, které mají vliv na kvalitu od kontroly přes regulaci výroby až k zabránění vzniku vad. Důležitou součástí je proces zjišťování informací a požadavků od zákazníků. Vznik návrhu, vývoj, nákup, výroba, skladování, prodej, doprava, instalace, technická pomoc a likvidace jsou také činnosti zahrnuté do řízení jakosti a zejména zpětná vazba vypovídá o spokojenosti zákazníků. V dnešní době je na trhu velké množství společností, které splňují požadavky na řízení kvality (AQAP, normy ISO řady 9000, QSF pro letectví a kosmonautiku, GMP pro potravinářský průmysl a výrobu léků, norma ISO/TS 16949, VDA či QS – 9000 pro automobilový průmysl a další). Společnosti využívají nejčastěji přístup TQM (Total Quality Management), aby se zviditelnily v očích spotřebitelů nejrozličnějšími značkami jakosti (CZECH MADE, Ekologicky šetrný výrobek, BIO produkt). [18]

2.9.1. Systém řízení jakosti

Pojem TQM (Total Quality Management) se dostal do podvědomí už v 70. letech jako celopodnikový systém řízení jakosti v japonských firmách. Postupem času se koncepce TQM rozšířila i do prostředí amerických firem a mnohými je v současnosti považována spíše za filozofii managementu. Systém TQM není žádným způsobem svázán s normami a předpisy jako např. koncepce ISO, ale považuje se za otevřený systém absorbující všechno pozitivní, co může být uplatněno pro rozvoj firmy. [12]

Řízení jakosti je velmi náročná koncepce řízení, která je značně obsáhlá. Pro úspěšné zabudování TQM do společnosti musí dojít ke změně filozofie společnosti či základní představě manažerů. TQM je systém řízení, který zasahuje celý podnik. Toto řízení představuje soustavný a integrovaný systém pro zlepšení jakosti výrobků a služeb. TQM se vztahuje zejména na vývoj, konstrukci, výrobu, marketing, odbyt a servis pro zákazníky. [19]

Myšlenkou TQM je provedení činností směřujících k uspokojení potřeb zákazníka, přičemž na uspokojení těchto potřeb se podílejí všichni zaměstnanci podniku. Hlavním cílem je uspokojování současných i budoucích potřeb při co nejnižších nákladech. Systém TQM je postaven na pevných základech normy ISO 9001, znázorněno **obr. 2.2.** [4]

Obr. 2.2. Vztah ISO 9001 a TQM



Zdroj: VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. s. 111.

TQM stimuluje úsilí o celkový růst kvality, zaměřuje se na trvalé zdokonalování jakosti výrobků a služeb. Do komplexního řízení kvality jsou zahrnuti všichni zaměstnanci, kteří jsou součástí podniku jako celku. Systém managementu jakosti je zaměřen zejména na úpravy a vylepšení stávajících procesů.

Základními prvky systému managementu jakosti jsou tyto:

- nastavení kvalitativních požadavků,
- určení standardů jakosti,

- vytvoření programu sledování jakosti,
- vybudování zodpovědného přístupu k jakosti,
- vystavění informačního systému.

ISO normy pro zabezpečování jakosti jsou vytvořeny pro stabilitu jakosti, dále určují pořádek a disciplínu pro zabezpečování jakosti, podílí se na dokumentování všech postupů zabezpečování jakosti, poskytují doklady o realizaci postupů a nakonec také obsahují zpětnou vazbu a na jejím základě uskutečnění nápravy. Společnost, jejíž produkty a postupy vyhovují požadavkům normy ISO řady 9000, má nárok na **certifikát jakosti**. Audit provedený nezávislou autorizovanou organizací rozhodne o udělení certifikátu. Společnost však i po obdržení certifikátu musí dodržovat stanovené podmínky, protože při porušení nebo neplnění daných podmínek jí může být certifikát odebrán. [3]

2.9.2. Normy ISO řady 9000

Položení základů systému řízení jakosti má svůj původ ve 20. letech 20. století, kdy se společnosti začaly zaměřovat na rozšiřování sériové výroby, tím vznikl požadavek na zavedení systému jakosti. Podstatou systému bylo udržení neměnné kvality výroby za předpokladu, že nemusel být testován každý výrobek. První zveřejněné zásady se objevily po skončení druhé světové války, přičemž přístup byl velmi rozdílný z pohledu země (USA, Evropa, Japonsko) i z pohledu jednotlivých společností. Mezinárodní normy jsou známy pod zkratkou ISO. Česká republika je členem Mezinárodní organizace pro normalizaci (ISO) a přebírá tyto normy do své národní soustavy pod zkratkou ČSN. Povinností České republiky je přeložení a vydání norem do 6 měsíců od jejich původního vydání v anglickém jazyce. Základní normy řízení jakosti jsou normy ISO 9000 a ISO 9001, do jejichž úplného názvu se přidává rok vydání a zkratka EN označující evropskou normu. [1]

Normy ISO řady 9000 mají univerzální charakter, nezáleží na charakteru procesu či typu produktu, jsou využívány jak ve výrobních podnicích, tak v podnicích poskytujících služby bez ohledu na velikost. Zavedení normy ISO řady 9000 do prostředí firmy není závazné, má pouze doporučující charakter. Závaznými se stávají až v okamžiku, kdy se dodavatel rozhodne v obchodní smlouvě zavázat odběratelům k aplikaci systému jakosti podle norem ISO řady 9000. Dnes už je zcela běžné, že odběratelé vyžadují po svých dodavatelích zavedení systému jakosti s požadavky norem ISO. Je možné konstatovat, že tyto standardy

jsou významnou součástí legislativy v obchodním styku. Normy ISO řady 9000 jsou jen souhrnem minimálních požadavků, které by měly být ve firmách realizovány. Ani striktní dodržování požadavků norem ISO neznamena úspěšnost a dosažení vytyčeného cíle managementem jakosti zaměřeného na spokojenost zákazníků a dobré ekonomické výsledky. Ne všechny firmy mohou být na dnešním trhu úspěšné jen kvůli získání certifikátu normy ISO, musí se neustále vyvíjet a zdokonalovat své produkty, proto je celá koncepce chápána pouze jako první krok k dosažení špičkové jakosti. [12]

Doporučení norem ISO řady 9000 patří k nejrozšířenějším přístupům zabezpečování jakosti, které jsou využívány v evropském prostoru. Normy ISO řady 9000 jsou ustanoveny na **osmi obecných zásadách** platných pro všechny typy společností. První zásada se týká zaměření na zákazníka, jejíž podstata spočívá ve zjištění současné a budoucí potřeby zákazníků a uspokojení zákazníků v podobě poskytnutého výrobku nebo služby. Může dojít i k překonání jejich očekávání. Management moderní doby klade velký nárok na vedení jako druhou obecnou zásadu v tom smyslu, aby vedoucí pracovníci určili hlavní směr vývoje společnosti a plně zapojili podřízené pracovníky k dosažení vytyčených cílů. Třetí zásada se objevuje ve formě zapojení pracovníků, kteří se vyskytují na všech úrovních společnosti a jsou důležitým prvkem, jenž významně ovlivňuje jakost produktů či služeb. Čtvrtá zásada se týká procesního přístupu, jehož nastavení umožňuje efektivněji dosáhnout požadovaného výsledku. Jako pátá zásada se bere systémový přístup, je velmi důležitý při rozhodujících aktivitách ve společnosti. Specifickým úsilím společnosti je neustálé zlepšování, které představuje šestou obecnou zásadu projevující se v celkové výkonnosti podniku. Velmi důležitou sedmou zásadou je rozhodování na základě faktů. Poslední osmá zásada je chápána v podobě vzájemně výhodných dodavatelských vztahů, kdy nestačí spolupráci postavit na základě smluv, mnohem důležitější je plynoucí vzájemná prospěšnost pro obě zúčastněné strany. [18]

Doporučení pro systém managementu jakosti jsou předepsána v několika normách ISO, jejichž struktura je znázorněna na **obr. 2.3**. Každá z daných norem má svou specifickou funkci.

Obr. 2.3. Struktura norem ISO řady 9000



Zdroj: NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. s. 45

ČSN EN ISO 9000:2006 – Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník. Mezinárodní norma zahrnuje jak základy a zásady managementu jakosti, tak výklad pojmů vztahujících se k jakosti a jejímu zabezpečení.

ČSN EN ISO 9001:2009 – Systémy managementu jakosti – Požadavky. Tato norma je považována za stěžejní. Podle ní se provádí zavádění, udržování a následně prověřování implementovaného systému jakosti. Norma je označována jako **norma kritériální**, což znamená, že její požadavky musí společnost splnit, pokud chce prokázat úspěšné fungování QMS.

ČSN EN ISO 9004:2010 – Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti. Záměrem této normy je poskytnout doporučení, které společnost může zavést nad rámec požadavků normy ISO 9001 v zájmu rozšíření a zlepšení systému managementu kvality tak, aby zahrnoval a směřoval ke zvyšování výkonnosti společnosti. Tato norma není stanovena jako nástroj certifikace. [17]

Během 90. let vzniklo několik **podpůrných norem** rozšiřující některé prvky systému jakosti a několik norem, které rozvádějí přístupy managementu jakosti ve specifických podmínkách. Jsou zahrnuty ve skupině norem ISO řady 10000. Podpůrné normy nejsou stanoveny jako nástroj certifikace.

- **ČSN ISO 10001:08 – Management jakosti** – Spokojenost zákazníka – Směrnice pro pravidla chování organizací,
- **ČSN ISO 10002:05 – Management jakosti** – Spokojenost zákazníka – Směrnice pro vyřizování stížností v organizacích,
- **ČSN ISO 10003:09 – Management jakosti** – Spokojenost zákazníka – Směrnice pro externí řešení sporů organizace,
- **ČSN ISO 10005:06 – Management jakosti** – Směrnice pro plány jakosti,
- **ČSN ISO 10006:04 – Management jakosti** – Směrnice pro management jakosti projektů,
- **ČSN ISO 10007:04 – Management jakosti** – Směrnice pro management konfigurace,
- **ČSN ISO 10012:03 – Systémy managementu měření** – Požadavky na procesy měření a měřicí vybavení,
- **ČSN ISO/TR 10013:02** – Směrnice pro dokumentaci systému managementu jakosti,
- **ČSN ISO 10014:07 – Management jakosti** – Směrnice pro dosahování finančních a ekonomických přínosů,
- **ČSN ISO 10015:01 – Management jakosti** – Směrnice pro výcvik,
- **ČSN ISO/TR 10017:04** – Návod k aplikaci statistických metod v souladu s ISO 9001:2000,
- **ČSN ISO 10019:05** – Směrnice pro výběr poradců v managementu jakosti a pro využívání jejich služeb.

Z uvedených směrnic je zřejmé, že **nejvýznamnější postavení** v požadavcích na zabezpečení jakosti má **norma ISO 9001**, která specifikuje základní požadavky na podobu systému managementu kvality. Důsledná implementace v konkrétním prostředí a podmínkách je nutná, aby mohlo dojít k úspěšné certifikaci firmy. [17]

2.9.3. Norma ISO 9001

Samotná norma ISO 9001 má své kořeny ve Velké Británii v 80. letech 20. století. Principem normy je stanovení jednoduché zásady, která spočívá v určení cílů a plánů společnosti v oblasti kvality své produkce. Určené cíle a plány jsou realizovány pomocí nastavených procesů, jejichž účinnost je průběžně měřena a monitorována, aby společnost mohla implementovat navrhovaná opatření na změnu. Obsahem normy jsou principy řízení dokumentace, lidských zdrojů, infrastruktury, popis procesu komunikace se zákazníky, hodnocení dodavatelů, měření výkonnosti procesů a interní audity, které slouží pro získání zpětné vazby.

Mezinárodní norma ISO 9001 podporuje aplikaci procesního přístupu při tvorbě, implementaci a zvyšování efektivnosti systému řízení jakosti s cílem zvýšení spokojenosti zákazníka prostřednictvím uskutečnění jeho požadavků. Efektivní fungování společnosti závisí na správném nastavení a řízení vzájemně propojených činností. Činnosti využívající zdroje jsou řízeny za účelem přeměny vstupů na výstupy, což označujeme za proces. Výstup jednoho procesu obvykle tvoří vstup dalšího jiného procesu. Využití systému procesů ve společnosti ve spolupráci s identifikací těchto procesů, jejich vzájemným působením a jejich managementem tak, aby byl výsledkem zamýšlený výstup, lze definovat jako procesní přístup. Přínosem procesního přístupu je skutečnost, že umožňuje neustálé řízení propojených jednotlivých procesů společností nastaveného systému. Důležitými prvky procesního přístupu v systému řízení jakosti je pochopení požadavků a jejich uskutečnění, potřeby posuzování procesů z hlediska přidané hodnoty, dosahování výsledků v rámci výkonnosti a efektivnosti procesů a neustálé zlepšování procesů prostřednictvím objektivního měření. Model procesně orientovaného systému řízení jakosti podle normy ISO 9001 je zaměřen zejména na spokojenost zákazníka. [1]

Implementace systému řízení jakosti by měla být strategickým rozhodnutím společnosti. Tato norma je využívána interními a externími stranami, včetně certifikačních orgánů při posuzování schopnosti společnosti plnit požadavky zákazníka a dodržovat zákony a předpisy. Návrh a zavedení systému řízení jakosti ve společnosti jsou ovlivněny prostředím, ve kterém společnost pracuje, jeho změnami a riziky spojenými s daným prostředím, jejími měnícími se potřebami, stanovenými cíli, poskytovanými produkty, využívanými procesy, velikostí a strukturou společnosti. [1]

2.9.4. Implementace systému řízení jakosti

K realizaci systému řízení jakosti dochází ve 4 fázích. Jedná se o fázi rozhodovací, zaváděcí, certifikační a v konečné fázi dochází k udržování daného systému.

Fáze rozhodovací je velmi důležitá pro vedení a pracovníky na manažerské pozici, kteří si musí během této fáze ujasnit, jaké výhody a nevýhody společnosti budou plynout ze zavedení systému řízení jakosti. Vedení společnosti a manažeři se informují o základních prvcích QM, o struktuře a velmi důležitých vlastnostech QM systému. Při shromažďování informací použijí odborné knihy, semináře nebo si sjednají schůzku s příslušnými odborníky na systém QM. Ze získaných informací vytvoří celkový potřebný přehled, ve kterém budou stanoveny hlavní cíle a rámcové podmínky pro realizaci systému. Významným krokem je stanovení slabých míst v podniku a zjištění užitků z QM systému, které by mohly odstranit slabá místa. V konečné fázi musí být proveden odhad nákladů na zavedení daného systému. Na základě výhod plynoucích ze systému řízení jakosti s porovnáním vynaložených nákladů musí vedení rozhodnout o zavedení systému, či nikoliv. [19]

Zaváděcí fáze musí být velmi detailně připravena. Plánování by mělo obsahovat jasné definování cílů a předepsaných podmínek QM projektu. Tým pro realizaci projektu musí být sestaven z hlavního manažera projektu a odpovědnostních pracovníků z různých oblastí podniku. Rozplánuje se průběh činností, termíny a zdroje pro daný projekt. Vyškolí se účastníci týmu projektu. V posledním kroku dochází ke kontrole celého projektu, aby došlo k odhalení možných problémů. Povinností sestaveného týmu je pečlivě analyzovat skutečný stav podniku, podrobně zapsat cíle, strategie a výrobky. Jsou analyzovány metody nákupu, tok materiálu a současná organizace podniku. Musí být přezkoumány výrobní a zkušební postupy z hlediska požadavků norem ISO řady 9000 a dalších souvisejících norem. Zjištěná slabá místa v podniku musí být přesně definována. Výsledky analýzy předá manažer projektu vedení společnosti. Na základě analýzy se vypracují zlepšovací návrhy. Tým vypracuje manuál pro celý QM systém. Realizační opatření schvaluje vedení podniku. Pokud jsou všechna opatření schválena a následně realizována, dochází k tzv. implementaci. [19]

Certifikační fáze je velmi důležitou částí celé realizace systému QM. Pokud certifikační organizace schválí manuál QM systému, jedná se o velký úspěch společnosti. Certifikační organizace přezkouvá jednotlivé pokyny a postupy v manuálu QM. Zkoumají i nápravná

opatření, která musí být naplánována a provedena. QM manuál tak může být na základě provedeného zkoumání změněn nebo doplněn. Celý systém QM podléhá auditu certifikační organizací. Certifikační fáze je uzavřena vydáním ověřovacího certifikátu, který potvrzuje, že daná společnost splnila normu ISO 9001 a další související normy. [19]

Udržovací fáze spočívá v udržování platnosti QM systému, za který obdržela společnost certifikát. QM systém podléhá pravidelnému přezkoušení interními audity. Zjištěná slabá místa musí být odstraněna. Nápravná opatření jsou vždy realizována se souhlasem vedoucího pracovníka jednotlivého útvaru. Certifikát je v platnosti pouze 3 roky. Pro udržení platnosti certifikátu provádí certifikační organizace každých 6 až 12 měsíců kontrolní audit. Před koncem platnosti certifikátu certifikační organizace provádí obnovovací audit. Při přezkoušení zjišťuje, zda daná společnost systém QM zdokonalila, či nikoliv. [19]

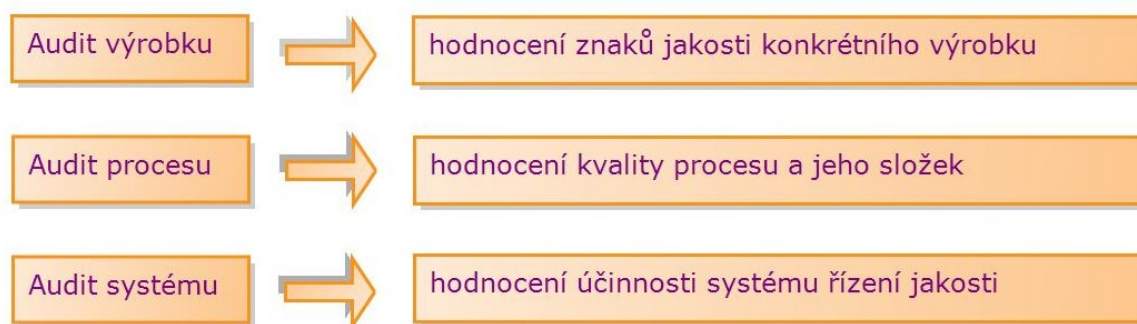
„Systém řízení jakosti, jakožto koncepce podnikového řízení, se v praxi používá stále častěji, neboť vede v podnicích k pozitivním změnám. Při této koncepci jde o komplexní pojem jakosti, který není omezen jen na jednotlivé výrobky nebo služby, ale týká se celého řízení podniku, všech jeho procesů i potenciálů. Mnoho podniků požaduje na svých dodavatelích, aby systém řízení jakosti zavedli.“ (Hilmar, 2004, s. 300)

2.9.5. Druhy interních auditů jakosti

Audity jakosti zobrazené na **obr. 2.4.** se považují za určitou formu kontrolní činnosti, která má za úkol nezávisle, systematicky a objektivně hodnotit prověřovaný předmět a stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu. *„Audity jakosti představují specifickou formu kontroly, která může být zaměřena jak na výrobky, tak na procesy, při kterých výrobky vznikají, předmětem auditu ovšem může být i systém řízení jakosti.“ (Veber, 2007, s. 105)*

Hlavním cílem každého auditu musí být zjišťování faktů, nikoliv chyb. Cílem auditu je prozkoumat, zda má společnost vytvořený systém jakosti. Provéřit, jestli dokumentovaný systém jakosti a jeho jednotlivé prvky, procesy, výrobky nebo služby odpovídají požadavkům příslušných norem týkajících se systému řízení jakosti. Ověřit, zda se procesy ve společnosti uskutečňují v souladu s dokumentovaným systémem. Prozkoumat účinnost implementace systému řízení jakosti a plnění základních cílů. Poskytnout jasnou a přesnou formulaci zjištěných neshod. Předložit návrhy nápravných opatření nebo doporučení ke zlepšení. [12]

Obr. 2.4. Druhy auditů jakosti



Zdroj: VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. s. 105

Výrobkový audit je zaměřen na finální výrobky. Provádí se u náhodně vybraných výrobků uložených ve skladu či přímo u výrobků připravených k expedici. Práce auditu spočívá v posouzení kvality finálních výrobků především z pohledu zákazníka. Hodnotí se nejen funkční vlastnosti výrobků, ale také jeho způsob zabalení, přiložený návod na obsluhu, kompletační součástky a vizuální závady. Výrobkový audit může být aplikován i na díly v různých stupních rozpracovanosti. Pokud je výstupem společnosti služba, prověřuje se její výsledek nebo průběh. Důležitým faktorem auditů je srovnatelnost v čase. Dosáhnout srovnatelnosti v čase se dá za předpokladu vypracovaného standardního postupu auditu. Tento postup se opírá o soubor neměnicích se otázek, aby výsledky auditu byly srovnatelné. Otázky jsou vytvořeny tak, že někdy mohou mít různou váhu významu. Je to dáno skutečnostmi, že ne všechny znaky výrobku nebo služby jsou stejně důležité a zákazníkem stejně vnímané. Součástí postupu auditu je určení, jak se bude hodnotit míra splněných požadavků podle jednotlivých otázek a jakým způsobem bude provedena celková sumarizace auditu. [18]

Procesní audit je zaměřen na firemní procesy v oblasti, vývoje, nákupu, výroby, provozní činnosti, prodeje, servisu, apod., které jsou relevantní z hlediska jakosti. Cílem je průběžně zajišťovat kontrolu jejich úrovně, aby bylo možné při vzniklých odchylkách v krátkém časovém horizontu nasadit vhodné řídicí a nápravné opatření. Při přípravě procesního auditu se musí vymezit konkrétní procesy a jejich jednotlivé činnosti, nastavit úroveň vyhodnocení faktorů, které na jednotlivý proces působí. Určitým zjednodušením může být aplikace obecných faktorů každého procesu. Za faktory bereme lidský faktor, materiálu, strojního zabezpečení, použité metody, prostředí, řízení atd. [18]

Systémový audit se týká řízení jakosti. Jestliže má společnost zavedený systém jakosti (QMS) ve smyslu normy ISO 9001, při přípravě auditu se vychází z požadavků normy a tyto požadavky se převádějí do podoby otázek. Pomocí vypracovaných otázek lze vyhodnotit funkčnost zavedeného systému. Zjištěné informace ze systémového auditu se považují za cenné informace. V případě zjištění jakékoliv neshody je nutné v co nejkratší době předat oznámení o neshodě příslušným vedoucím útvarů, aby byla přijata náprava či nápravné opatření. Výsledky auditu lze porovnávat v čase a určovat vývojové tendence v určité oblasti jakosti, zda dochází ke zhoršení, stagnaci, nebo ke zlepšení. Na základě výsledků systémového auditu lze stanovit příslušné řídicí zásahy. [18]

2.9.6. Benchmarking jako součást systému řízení jakosti

Benchmarking je specifická srovnávací technika, jejíž základní myšlenkou je nalezení a uplatnění nejlepších metod a postupů v oblasti řízení jakosti a zlepšování kvality. Základním pojmem je benchmark, který lze chápat jako vzor, měřítko, ukazatel výkonnosti, jehož úroveň se společnost nechá inspirovat. Stěžejním měřítkem pro porovnávání je **orientace na spokojenost zákazníků**. Předmětem benchmarkingu může být cokoli, co společnost potřebuje vylepšit. Může být vybrán výrobek, služba, proces, operace, zdroj ať už lidský, materiální nebo finanční, systém kvality, strategie společnosti, celková výkonnost. Prvotním krokem benchmarkingu je nalezení společnosti na špičkové úrovni ve stejném oboru a podrobit ji detailnímu zkoumání. [17]

Benchmarking je dnes ve světě chápán jako nikdy nekončící soubor aktivit, který lze rozdělit na individuální benchmarkingové projekty, ale až jejich systematické opakování se může považovat za významný krok směřující ke změnám a zlepšování. Za výstup benchmarkingu je považována identifikace oblastí vlastního zlepšování. Benchmarking bez realizace projektů zlepšování je bezcenným a zbytečným mrháním finančními a lidskými zdroji. Benchmarking je proces, který musí být podporován vrcholovým managementem společnosti, který ho má v úmyslu zlepšovat. Benchmarking je procesem systematicky zařazeným mezi procesy celkového systému řízení společností, procesem plánovaným, který detailně definuje přístupy, nástroje a techniky a určuje potřebné zdroje. Benchmarking vždy podrobuje zkoumání alespoň jednu společnost. Zkoumaná společnost by měla být zvolena na základě toho, že je ve sledované oblasti výrazně lepší než společnost, která uskutečňuje zkoumání. Benchmarking má silnou vzdělávací a motivační roli, základním předpokladem

benchmarkingu je porovnávání společnosti s existující špičkovou konkurenční společností, ne pouze s fiktivním ideálem. Benchmarking není pouhým porovnáváním, ale i měřením, protože společnost by měla být schopna nejen vymezit určité mezery ve výkonnosti, ale měla by být schopna kvantifikovat velikost zjištěných mezer. Benchmarking vytváří ve společnosti platformu pro aktivity učení, tvořivého myšlení, přebírání a uplatňování nových progresivních přístupů oproti dosud uplatňovaným zastaralým přístupům. Benchmarking významně překračuje rámec všeobecně využívaných konkurenčních analýz, které se obvykle zaměřují pouze na srovnávání produktů nebo finančního postavení. Všeobecné konkurenční analýzy se nezajímají o to, jak dané úrovně výkonnosti bylo dosaženo, a tím pádem nemají ten významný prvek učení benchmarkingu. Benchmarking využívá celé řady metod a nástrojů, které vedou k odhalování cest a přístupů k vlastnímu zlepšování. Benchmarking sice může přinést dočasnou konkurenční výhodu, ale pouze za předpokladu, že dojde k realizaci účinného a efektivně vytvořeného projektu zlepšování. Za významným úspěchem benchmarkingu stojí vytvoření podnikového prostředí, které je pozitivně nakloněno ke změnám, někdy i dosti razantního charakteru. V závislosti na charakteru zvoleného předmětu zkoumání benchmarkingu rozlišujeme:

- benchmarking výkonový,
- benchmarking funkcionální,
- benchmarking procesní. [13]

Benchmarking výkonový je zaměřen na přímé porovnávání a měření různých výkonových parametrů, může se jednat například o výkon motoru, výkon pracovníka, výkon montážní linky, celkovou výkonnost společnosti. Předmětem zájmu je hmotný objekt, který může být srovnáván mezi různými výrobci stejných produktů. Při aplikaci tohoto typu benchmarkingu mají společnosti možnost poznat svoji relativní výkonnost. V situacích, kdy je benchmarkingovým partnerem přímá konkurence, jde o skutečně nejnáročnější druh benchmarkingu, který potřebuje navíc i značnou důvěru všech společností zapojených do benchmarkingového projektu. Vzájemná důvěra je posílena tím, že před zahájením benchmarkingového projektu jsou ve společném jednání společností vyloučeny ty oblasti, které jsou považovány za citlivé, tím pádem nejsou podrobeny zkoumání.

Benchmarking funkcionální se orientuje na takový typ benchmarkingových studií, při kterých se porovnává jedna nebo několik funkcí určitých společností. Je využíván zejména v oblasti služeb a v neziskovém sektoru. Jedná se například o rozsah poprodejních služeb

obchodních řetězců, rozsah doprovodných služeb nabízených pacientům zdravotnickými zařízeními, přístupy k rozvoji vztahu s dodavateli apod. Oproti výkonovému benchmarkingu se u tohoto typu zkoumání snadněji nachází alespoň jeden externí partner, který společnosti již nemusí v určitém segmentu trhu konkurovat. Na aplikaci funkcionálního benchmarkingu jsou vyžadovány nezanedbatelné finanční prostředky.

Benchmarking procesní je souhrnem aktivit, které jsou soustředěny na porovnávání a měření konkrétního procesu ve společnosti. Porovnávání a měření jsou zaměřena na používané přístupy k realizaci určitých činností, které mění hmotné nebo informační vstupy na výstupy a zároveň spotřebovávají zdroje ve stanovených limitech. Procesní benchmarking může být využíván vůči jakékoliv vhodné společnosti, která podobné procesy uskutečňuje, i když nemusí jít o přímého konkurenta. Může se jednat o procesy týkající se výkonu interního auditu, fakturace, rozsahu a kvality servisu, přístupu k navrhování produktů, projektování a plánování procesů, způsobů a forem interní komunikace, přístupů k měření spokojenosti zainteresovaných stran a jiné. Procesně orientovaný benchmarking slouží k identifikování lepších a efektivnějších praktik, je však nejnáročnějším typem benchmarkingu z hlediska získávání a shromažďování dat, ale na druhé straně je bezpodmínečně nejúčinnější formou učení se. Výsledky plynoucí z šetření benchmarkingu mohou někdy vést i k rozsáhlým změnám, které se dotknou činností a procesů ve společnosti. [13]

Výkonový, funkcionální i procesní benchmarking může být aplikován v rámci jedné společnosti nebo mezi různými právníky osobami. Záleží na hledisku, kde je benchmarking vykonáván, proto se rozlišují dva základní typy:

- benchmarking interní,
- benchmarking externí. [13]

Benchmarking interní je realizován v rámci jedné společnosti mezi určenými podnikovými jednotkami (např. divizemi, hospodářskými středisky, provozy apod.), jež zaručují stejné nebo podobné produkty, procesy a funkce. Hlavním cílem je nalezení dočasně nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti. Interní benchmarking je založen na principu poznávání nejlepší praxe ve vlastní společnosti. Neexistují omezení při získávání a shromažďování dat. Doba jednoho benchmarkingového projektu je zřetelně kratší ve srovnání s externí formou benchmarkingu. Za nezpochybnitelnou přednost je považován fakt, že aplikací benchmarkingu se účinně a efektivně snižují nežádoucí rozdíly ve výkonnosti

jednotlivých podnikových útvarů. Na druhé straně nedostatkem je skutečnost, že nalezení nejlepší reality ve vlastní společnosti je vždy méně pravděpodobné než absorbování podnětů z vnějšího prostředí společnosti. Interní forma benchmarkingu se nevyužívá v malých a středních společnostech, kde je pravděpodobnost nalezení stejných nebo podobných aktivit na různých místech mizivá. Tento typ benchmarkingu předpokládá vysokou úroveň komunikace uvnitř společnosti a využívá různých forem učení.

Benchmarking externí reprezentuje soubor aktivit, v jejichž rámci je partnerem pro srovnávání a měření jiná společnost. U malých a středních společností je to jediný možný typ benchmarkingu. Benchmarkingovým partnerem může být přímý konkurent nebo nepřímý konkurent, který zhotovuje příbuzné, ne však zcela substituční produkty. Při porovnávání s konkurenční společností musí být překonána neochota poskytování dat a údajů. Veřejně dostupné informace, jako je např. odborná literatura, brožury, informační letáky a hotové produkty nejsou dostačující. Je nutné proniknout do partnerské společnosti a získat neveřejné údaje a data, vyměnit si navzájem zkušenosti. Je však velmi obtížné vyhledat vhodného externího partnera, zvláště v situacích, kdy se jedná o společnosti, které si konkurují přímo. Největší předností externího benchmarkingu je možnost stanovení toho nejvyššího benchmarku a poučení se skutečně od nejlepších. [13]

2.10. Ochrana životního prostředí

Ochrana prostředí je jednou ze základních priorit a potřeb současnosti zejména ve vyspělých společnostech. Pozornost je zaměřena na skutečné i potencionální znečišťovatele. Podniky nacházející se v průmyslovém odvětví jsou nuceny soustřeďovat své úsilí na dosažení a objektivní posouzení rozumného environmentálního chování, především při řízení činností, výrobků a služeb, které mají negativní vliv na životní prostředí. Pro zabezpečování a zlepšování kvality prostředí a zdraví občanů jsou podniky prostřednictvím státních orgánů nuceny k realizování environmentálního přezkoumání nebo k prověrkám současných aktuálních stavů a vlivů výroby na znečištění v různých environmentálních oblastech, například znečištění vody, půdy, ovzduší a tvorby odpadů. Tyto prověrky nejsou zárukou toho, že podniky budou zajištěnou environmentální výkonnost trvale dodržovat. Aby byly prověrky účinné a objektivní, musí být realizovány prostřednictvím systému řízení začleněného do systému celkových řídicích aktivit určitého podniku a orientovány na všechna hlediska environmentálního chování. [12]

2.10.1. Systém péče o ochranu životního prostředí

Systém řízení zaměřený na ochranu životního prostředí (EMS) stanovuje postupy, které nespádají do oblasti zabezpečování jakosti. Předmětem zájmu tohoto řízení je zejména ochrana životního prostředí. Přesto je systém péče o ochranu životního prostředí zařazen do oblasti řízení jakosti kvůli v praxi často využívaných stejných postupů jako při zabezpečování jakosti. V současné době je systém ochrany životního prostředí upraven **normami ISO 14000**, v EU se využívají také přístupy z nařízení EU označované jako **EMAS** (Environmental Management Audit Scheme). [18]

a) Normy ISO řady 14000

K zavedení systému na ochranu životního prostředí do prostředí organizace slouží normy ISO řady 14000, které představují celosvětové transparentní normativní dokumenty. Jsou důležité i pro celkovou certifikaci organizace. Poprvé v roce 1996 došlo k přijetí původních verzí norem ISO řady 14000. V roce 2004 prošly normy ISO řady 14000 revizí, v současnosti už je podoba norem následující:

- **ČSN EN ISO 14001:2005** – Systém environmentálního managementu – Požadavky s návodem pro použití. Tato norma je obdobná jako norma ISO 9001, protože je taky označena za **kriteriální normu**, podle níž se implementuje vlastní certifikace zavedená a provozovaná EMS.
- **ČSN EN ISO 14004:2005** – Systém environmentálního managementu – Všeobecná směrnice obsahující zásady, systémy a podpůrné metody. Norma je považována za metodickou pomůcku pro zavádění EMS do podnikové praxe.

Kromě těchto stěžejních norem skupiny 14000 týkajících se zavádění a udržování EMS existuje i řada dalších, které lze využít při hodnocení environmentálního profilu organizace, posuzování životního cyklu a jiných aktivit v rámci EMS. [18]

b) EMAS

Kvůli přijatému nařízení Rady (ES) č. 1836/93 – EMAS došlo k potřebě formování národního systému ověřování EMS v rámci členských států EU. Každý stát EU vzal na vědomí nařízení a vydal vlastní zákon či nařízení vlády, které utvořilo rámec pro aplikaci ověřování a registrování systému environmentálního managementu. Koncepce EMAS vstoupila v platnost v roce 1995 a byl utvořen především pro podniky ve výrobní sféře. V roce

2001 došlo k revizi nařízení vydaného Evropským parlamentem a Radou (ES) č. 761/2011, označovaným jako EMAS II. Hlavním cílem revize EMAS II bylo rozšíření platnosti nařízení do oblasti průmyslu a na ekonomický sektor včetně veřejných institucí, zapojení zaměstnanců do aktivit EMS pro zlepšení životního prostředí. Záměrem bylo posílení kompatibility mezi EMAS a ISO 14001 a zavedení loga programu, které budou používat organizace splňující příslušné požadavky EMAS. [18]

Oba výše zmíněné systémy ISO 14001 a EMAS obsahují přibližně stejné požadavky na implementaci a udržování EMS. V koncepci EMAS je stanoveno více požadavků, které jdou nad rámec ISO 14001. Rozdíl najdeme při ověřování implementovaného systému, kdy přístupy podle ISO 14001 předpokládají certifikaci, kterou provádí akreditovaná certifikační organizace, zatímco EMAS vyžaduje verifikaci systému autorizovanými verifikátory, kteří v případě úspěchu ověří prohlášení o stavu životního prostředí. V České republice se společnosti mohou rozhodnout pro zavedení jednoho z uvedených systémů, většina společností však preferuje systém ISO 14001. [18]

2.11. Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

S rozvojem a koncentrací průmyslové výroby vzrostlo riziko pracovních úrazů, začal se objevovat fenomén průmyslových havárií, které mají za následek nejen pracovní úrazy, ale i nemoci z povolání. Pozornost věnována bezpečnosti při práci je typickým rysem vyspělých civilizací. Ve společnostech jsou implementována různá opatření, která mají vyloučit, omezit nebo přinejmenším kompenzovat škody spojené s následky pracovních úrazů. Jedná se o bezpečnostní legislativu, pojištění pracovních úrazů, přítomnost revizních techniků ve společnosti, dozory nad dodržováním bezpečnosti práce apod. Ačkoliv v současnosti mají společnosti mnohem větší povědomí o rizicích týkajících se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, více zkušeností a času na přijímání opatření vedoucích ke zlepšení, statistiky ukazují, že nedochází k výrazným zlepšením. Je to důsledkem uplatňování volnějších přístupů k zaměstnávání pracovníků a vyšší mobility pracovní síly, zapojování vyššího počtu levnějších zahraničních pracovníků, využívání outsourcingu, prostřednictvím kterého se ve společnostech pohybují zaměstnanci externích společností, stárnutí pracovní síly v důsledku tlaku na pozdější odchod do důchodu a snah společností šetřit náklady v oblasti bezpečnosti práce.

2.11.1. Systém péče o bezpečnost a ochranu zdraví při práci

Systém řízení zacílený na bezpečnost a ochranu zdraví při práci (HSMS) stanovuje další postupy, které nenáleží do oblasti zabezpečování jakosti. Hlavním cílem jejich zájmu je bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci, nicméně postupy zavedení a využívání tohoto systému jsou opět totožné jako v případě systému zabezpečování jakosti. V současné době je systém HSMS normativně upraven doporučením **OHSAS 18001**, a v ČR ošetřen doporučeními prostřednictvím Ministerstva práce a sociálních věcí, které jsou označovány jako program „**Bezpečný podnik**“. [18]

a) OHSAS 18001

V systému zaměřeném na bezpečnost a ochranu zdraví při práci nedošlo k vypracování samostatné normy, převzalo se pouze normativní doporučení Britského institutu pro normalizaci, pod názvem OHSAS 18001, které stanovuje požadavky tohoto systému. V současné době se pomocí plnění normy OHSAS získává certifikace manažerských systémů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. [18]

b) Program „Bezpečný podnik“

Tento program byl vytvořen v roce 1996 Ministerstvem práce a sociálních věcí v ČR. Program je neustále aktualizován nejen o požadavky ohledně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, ale i o základní systémové prvky týkající se ochrany životního prostředí a požární ochrany. [18]

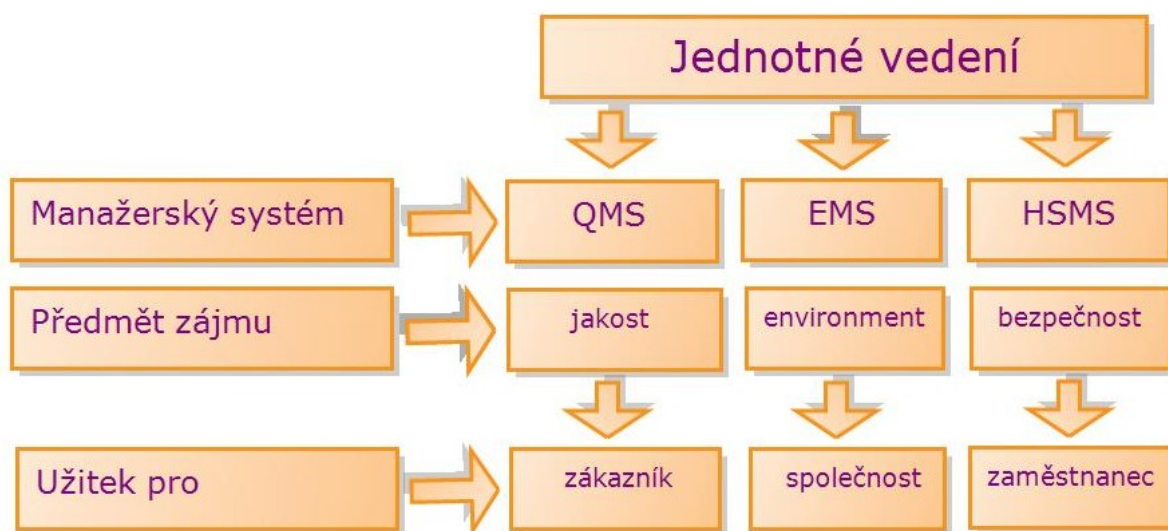
Záleží na společnosti, pro který systém se rozhodne, zda dá přednost implementování manažerského systému zaměřeného na bezpečnost a ochranu zdraví při práci podle normy OHSAS 18001, nebo dá přednost programu „Bezpečný podnik“. Vzhledem k tomu, že program „Bezpečný podnik“ je platný pouze v národním měřítku, naprostá většina společností se přiklání k mezinárodnímu systému OHSAS. Společnost musí sledovat legislativní předpisy v oblasti bezpečnosti ochrany zdraví a důsledně je dodržovat. Důležité je mít k dispozici zpracovanou analýzu bezpečnostních rizik, jejíž zpracování je vyžadováno zákoníkem práce. Další dokumenty, jako příručky nebo směrnice specifikující požadavky na chování zaměstnanců s ohledem na bezpečnost a ochranu zdraví při práci, zaujímají ve společnosti také důležitou roli. Hlavním požadavkem je důsledné dodržování závazných předpisů národní

legislativy pro oblast BOZP a přijímání dalších opatření týkajících se zlepšování bezpečnostního profilu dané společnosti. [18]

2.12. Integrace systémů řízení jakosti, environmentu a bezpečnosti práce

Implementace a udržování systémů řízení jakosti, environmentu a bezpečnosti ochrany zdraví při práci má řadu společných rysů, a proto stojí za zvážení, zda by nemělo dojít ke vzájemnému spojení v určité společnosti. Dané spojení se může uskutečnit jak v rovině organizační, tak dokumentační, záznamové, kontrolní a další. Provázání a spojení těchto systémů ukazuje **obr. 2.5.** a vede k významným úsporám ve srovnání, kdyby každý působil samostatně. V rámci organizačního schématu jsou často všechny tři systémy zařazovány do jednoho útvaru a jsou zabezpečovány stejným přístupem. QMS je zaměřen na jakost v zájmu zákazníka. EMS je zacílen na životní prostředí v zájmu společnosti. V poslední řadě HSMS je zaměřen na bezpečnost a ochranu zdraví při práci v zájmu zaměstnanců. [18]

Obr. 2.5. Vztahy systémů jakosti, ochrany životního prostředí a bezpečnosti

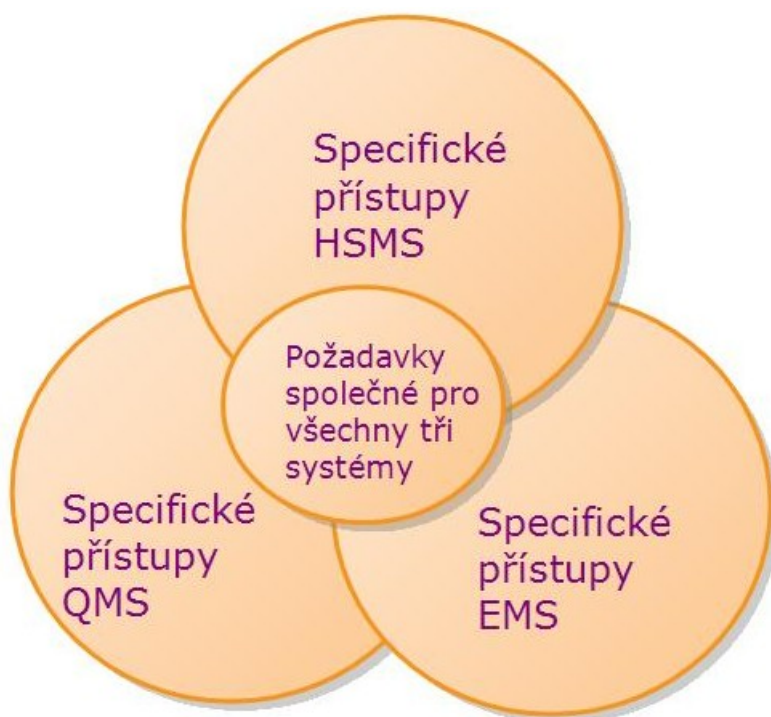


Zdroj: VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. s. 71

Hlavním úkolem vrcholového vedení nebo managementu je přijetí koncepčního rozhodnutí pro všechny tři systémy a samozřejmě zabezpečení zdrojů, které jsou nutné pro zavedení, provozování a udržování zmíněných systémů. Tyto manažerské systémy vyžadují, aby pověřený management vyhlásil určitou politiku a cíle potřebné pro společné vedení daných systémů. Společná politika a cíle daných systémů jsou začleněny do jednoho

dokumentu, který společnost vytvoří pouze pro tyto oblasti. Vedení většinou stanoví jednoho zaměstnance, který bude na pozici představitele vedení pro jakost, dalšího pro environment a jiného pro bezpečnost práce. Respektování legislativních předpisů je v dnešní době samozřejmostí, složité je dohledávání těchto předpisů kvůli třem různým oblastem, proto je velmi výhodné pro společnost vytvořit registr legislativních předpisů týkajících se všech uvedených systémů. **Obr. 2.6.** vystihuje integraci všech tří systémů a jejich prolínající se požadavky. S legislativou musí být seznámeni všichni zaměstnanci, je důležité zvolit správný způsob přenosu informací směrem k zaměstnancům. Nejpoužívanější způsob je sestavení interních směrnic, které jsou postoupeny všem zaměstnancům. Směrnice musí být každoročně aktualizovány, aby bylo docíleno funkčnosti daných systémů. [18]

Obr. 2.6. Integrace systému jakosti, environmentu a bezpečnosti práce



Zdroj: VEBER, Jaromír. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce*. s. 77

3. Profil společnosti MONTGAS, a.s.

Společnost MONTGAS, a.s. byla založena v roce 1991. V této době byla předmětem činnosti zejména výstavba plynovodů, rekonstrukce a servisní činnost. Společnost také poskytovala opravy stávajících plynovodních rozvodů v obcích a průmyslových areálech. V roce 1993 se aktivita společnosti rozšířila o výrobu regulačních stanic plynu. Originálním novým řešením byl návrh osazení technologie do samonosných betonových skeletů různého architektonického provedení dle přání zákazníka. V současnosti je MONTGAS, a.s. významným výrobcem regulačních stanic plynu v České republice a aliančním partnerem Jihomoravské plynárenské, a.s. pro opravy a údržbu regulačních stanic plynu. V roce 1999 společnost vytvořila systém řízení kvality a nyní je držitelem certifikátů kvality dle normy ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 3834:2006, ČSN EN ISO 14001:2005 a ČSN OHSAS 18001:2008. Od roku 2002 je MONTGAS, a.s. certifikovanou organizací pro výkon činností v plynárenství orgánem GAS s.r.o. Společnost MONTGAS, a.s. je zakládajícím členem Asociace stavitelů plynovodů a produktovodů (ASPP), členem Českého plynárenského svazu (ČPS) a Českomoravského sdružení pro zemní plyn (ČSZP). MONTGAS, a.s. je smluvním partnerem Jihomoravské plynárenské, a.s. a skupiny RWE. Společnost má získané oprávnění od Institutu technické inspekce se sídlem v Praze a Obvodního báňského úřadu v Brně.

Aktuální přehled rozsahu působnosti:

- výroba, rekonstrukce, servis regulačních stanic plynu,
- výstavba a rekonstrukce plynovodů,
- montáž plynovodních přípojek,
- výstavba vodovodů a kanalizací,
- výstavba kotelen,
- dodávky výměníkůvých stanic,
- technologické rozvody v průmyslu,
- domovní instalace vodo – topo – plyn,
- povrchová úprava armatur systémem Protegol,
- odečty stavu plynoměrů a cejchovní výměny plynoměrů.

3.1. Management společnosti

Management společnosti je považován za vnitřní kontrolní útvar, který zodpovídá za řízení a následné kontroly splnění vytyčených cílů společnosti. Práce managementu spočívá i v soustavném vedení pracovníků, pochopení nutnosti splnit požadavky zákazníka při respektování požadavků norem, předpisů a zákonů, které se dotýkají aktivit společnosti a vztahují k výrobkům. Management plánuje školení pracovníků s ohledem na jejich funkční zařazení pro udržování jejich odborné úrovně. Nejvýznamnější úlohou managementu je provedení přezkoumání, zda došlo ke splnění vytyčených cílů integrovaného systému managementu. Probíhá jednou ročně na základě zprávy předložené představitelem vedení pro integrovaný systém managementu.

3.2. Integrovaný systém managementu

Společnost MONTGAS, a.s. má systém řízení a kontroly ošetřen „Příručkou integrovaného systému managementu“. Příručka je rozdělena na více částí. Jsou v ní uvedeny základní informace o společnosti, mimo jiné obsahuje kapitolu systému managementu, ve které jsou přiblíženy oblasti zavedení integrovaného systému managementu, procesy systému a požadavky na dokumentaci. V příručce je popsána odpovědnost managementu organizace, management zdrojů, realizace produktu. V poslední kapitole je vymezeno měření, analýza a zlepšování. Integrovaný systém managementu je orientovaný zejména na činnosti týkající se **systému managementu kvality**, zaměřeného na kvalitu produktů předávaných zákazníkům, **systém environmentálního managementu**, **systém bezpečnosti a ochrany zdraví při práci** a **systém zabezpečování kvality při svařování**. Všechny výše popsané systémy podléhají internímu auditu a jsou závazné pro organizaci MONTGAS, a.s. Systém integrovaného managementu (dále jen IMS) je vytvořen podle požadavků normy ČSN EN ISO 9001:2009, ČSN EN ISO 14001:2005, ČSN OHSAS 18001:2008 a ČSN EN ISO 3834-2:2006.

V organizaci jsou i činnosti, které **nepodléhají** systému IMS. Jsou to práce pod přímým vedením odběratele, drobné zakázky na základě ústní nebo písemné objednávky, zakázky charakteru odstraňování havárií a mzdové účetnictví.

Příručka se v příslušných kapitolách odvolává na zpracované dokumenty obsahující postupy, které pokrývají požadavky systémových norem, a na další související dokumenty.

Příručka je společně se všemi souvisejícími dokumenty distribuována správcem dokumentace na základě rozdělovníku příslušným držitelům. Příručka slouží především pracovníkům organizace a vybraným partnerům. Je považována za základní plán kvality organizace a představení struktury IMS. Příručka obsahuje termíny, definice a použité zkratky, aby bylo jednoznačné pochopení obsahu. Příručka IMS je dokumentována tak, aby všechny procesy nezbytné ke splnění požadavků zákazníka byly určitým způsobem definovány, monitorovány a řízeny. Aktualizace příručky je realizována v souladu s vývojem a požadavky IMS, které vznikají na základě interních auditů, externích auditů a auditů prováděných zákazníky a na základě pravidelného přezkoumání systému managementu kvality vedením společnosti. Změny v příručce, které vyvolají změny v organizaci, se provádějí v souladu se směrnicí týkající se řízení dokumentace a záznamů. Pokud je při revizi příručky zjištěna zásadní změna, je zpracováno nové vydání. Vydání a změny jsou schvalovány ředitelem společnosti a distribuce je zajišťována sekretariátem generálního ředitelství.

3.3. Představitel vedení pro integrovaný systém managementu

Představitel vedení pro IMS jmenován jmenovacím dekretem je odpovědný za stanovení a udržování procesů IMS v souladu s požadavky systémových norem. Poslání a působnost představitele vedení pro IMS, který je členem vrcholového managementu organizace, je blíže popsána v příslušném popisu pracovní funkce. Hlavním úkolem představitele vedení pro IMS je řízení integrovaného **systému managementu kvality** (dále jen QMS), **environmentálního systému managementu** (dále jen EMS) a **systému bezpečnosti a ochrany zdraví při práci** (dále jen BOZP).

Představitel vedení pro IMS má povinnost jednou ročně zpracovat a předložit poradě vrcholového managementu zprávy o výkonnosti a účinnosti IMS, včetně potřeb jeho zlepšování a podpory vědomí o legislativních požadavcích a požadavcích zákazníka v celé organizaci. Představitel vedení pro IMS mimo jiné zajišťuje spolupráci s externími stranami v záležitostech vztahujících se na oblast řízení QMS, environmentální požadavky EMS a systém managementu BOZP. V jeho kompetenci je koordinace řešení všech problémů spojených s IMS, ať už interně v organizaci, u dodavatelů nebo v případech, kdy jsou signalizovány problémy od certifikačního orgánu, dotčených orgánů státní správy, případně zákazníkem.

3.4. Politika integrovaného systému managementu pro rok 2014

Ve společnosti MONTGAS, a.s. je každoročně sestavena politika IMS, která je v měsíci lednu uveřejněna na internetových stránkách, aby sloužila široké veřejnosti. Je vytvořena v souladu s normami ČSN EN ISO 9001:2009 ve spojení s ČSN EN ISO 3834-2:2006, ČSN EN ISO 14001:2005, ČSN OHSAS 18001:2008. Politika IMS je zaměřena na zabezpečení nejvyšších standardů v oblasti kvality, ochrany životního prostředí a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Politika IMS je rozdělena na 3 části. První část zahrnuje přehled činností určených vedením společnosti, které jsou součástí strategie. Druhá část se týká požadavků stanovených pro chování zaměstnanců. Poslední část je zaměřena na plnění stanovených požadavků vedením společnosti. Dodržování standardů je rozhodujícím faktorem pro trvalou úspěšnost společnosti.

Strategie vedení společnosti spočívá v realizaci těchto činností:

- dosahování nejvyšší kvality výroby a prováděných prací,
- řízení se pravidly pro zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,
- řízení se pravidly pro zajištění ochrany životního prostředí,
- dodržování platné legislativy, technických předpisů a požadavků zákazníků,
- chránění majetku a pověsti společnosti,
- budování stabilní, prosperující společnosti,
- udržování korektních vztahů mezi vedením společnosti, zaměstnanci a zákazníky,
- trvalé zajišťování stability společnosti,
- posilování postavení společnosti na trhu a získávání dalších možností rozvoje.

Zaměstnanci se zavazují, že budou plnit stanovené požadavky:

- jednání v souladu s legislativou, normami, interními směnicemi, pracovními postupy a požadavky zákazníka,
- dodržování politiky společnosti prováděním prací v nejvyšší dosažitelné kvalitě,
- řízení se pravidly BOZP,
- zajišťování a vytváření bezpečných pracovních podmínek pro práci,
- analyzování konkrétních pracovních rizik při práci a preventivní předcházení úrazům a poškození vlastního zdraví i zdraví ostatních zaměstnanců,
- realizování cílů v oblasti kvality, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce,

- průběžné zvyšování kvalifikace účastí na školeních.

Vedení společnosti se zavazuje, že bude plnit stanovené požadavky:

- vytváření podmínek pro kvalitní a bezpečné pracovní prostředí zaměstnanců,
- zajištění odpovídajícího technického vybavení, finančních i personálních zdrojů,
- plnění cílů IMS pro rok 2014,
- podporování inovace a osobní angažovanosti každého zaměstnance,
- trvalé zajišťování růstu kvalifikace a odbornosti zaměstnanců,
- udržování spolupráce se zákazníky a odběrateli při naplňování jejich požadavků,
- zajišťování a vytváření bezpečných pracovních podmínek pro práci.

3.5. Interní komunikace

Organizace je řízena generálním ředitelem formou „Příkazů ředitele“ písemně. Uskutečňují se porady vedení, ze kterých je pořízen písemný zápis se stanovením úkolů, termínů a odpovědností. V rámci průběhu porady jsou probírány a řešeny konkrétní úkoly v rámci udržování a zlepšování systému IMS a hodnocení plnění cílových programů. Výrobně technický ředitel organizuje pravidelné porady vedoucích středisek. Pracovníci organizace získávají informace o úkolech přímo od svých vedoucích a z materiálů uveřejněných na nástěnkách, kde společnost zveřejňuje politiku, cíle a další dokumenty pro IMS. Zpětné informace od zaměstnanců získává vedení prostřednictvím vedoucích středisek nebo ze schránky pro podněty pracovníků.

3.6. Externí komunikace

Společnost zastává postoj veřejně nekomunikovat o svých významných environmentálních aspektech. Externí komunikace je dána zveřejněním politiky EMS a BOZP na nástěnkách v organizaci jako součást politiky IMS. Politika EMS a BOZP je rovněž zveřejněna na internetových stránkách organizace. V případě jakýchkoli externích podnětů a stížností řeší v rámci systému IMS představitel vedení pro IMS ve spolupráci s manažerem EMS a externí smluvní organizací. Z pohledu informovanosti v oblasti BOZP a EMS všech zainteresovaných stran musí jednotliví vedoucí pracovníci informovat všechny zaměstnance, resp. pracovníky dodavatelských organizací zúčastněných na realizaci zakázek, o pravidlech a povinnostech v oblasti BOZP, EMS stanovených v organizaci, o kterých musí být proveden

záznam. V případě zjištění neshody, respektive možnosti vzniku neshody v oblasti BOZP, EMS, musí každý zaměstnanec upozornit svého nadřízeného. Vedoucí pracovník musí zahájit okamžité řešení a seznámit vedení organizace s obsahem problému. Následně postupuje v souladu s příslušnými dokumenty IMS a problém je řešený přijetím účinných nápravných nebo preventivních opatření.

3.7. Seznam organizačních směrnic společnosti

Společnost MONTGAS, a.s. má vytvořené směrnice týkající se integrovaného systému managementu, směrnice pro oblast bezpečnosti ochrany zdraví při práci a směrnice ekonomické, které slouží ke stanovení pravidel a postupů podle zákonných předpisů v oblasti účetnictví.

Tab. 3.1. Organizační směrnice integrovaného systému managementu

Číslo směrnice	Název
OS 01-4-2006	Řízení dokumentace a záznamů kvality
OS 02-4-2006	Spisový a skartační řád
OS 01-6-2006	Výcvik a školení pracovníků
OS 02-6-2006	Péče o stavební objekty, stroje a zařízení
OS 01-7-2006	Řízení zakázek
OS 02-7-2006	Nakupování a hodnocení dodavatelů
OS 03-7-2006	Zajištění kvality ve svařování
OS 04-7-2006	Manipulace, skladování, identifikace materiálů a výrobků
OS 05-7-2006	Metrologický řád
OS 01-8-2006	Interní audity
OS 02-8-2006	Monitorování a měření
OS 03-8-2006	Řízení neshodného výrobku, nápravná a preventivní opatření
OS 01-E-2006	Řízení provozu EMS a BOZP
OS-01-B-2010	Management BOZP

Zdroj: interní dokument společnosti MONTGAS, a.s.

Tab. 3.2. Organizační směrnice bezpečnosti ochrany zdraví při práci

OS-01-2008	Obecné pokyny BOZP
OS-02-2008	Instruktaže na pracovišti
OS-03-2008	Zdravotní prohlídky a prevence
OS-04-2008	Zásady první pomoci
OS-05-2008	Poskytování ochranných pomůcek, mycích a desinfekčních prostředků
OS-06-2008	Dopravní řád
OS-07-2008	Metodika vyhledávání a vyhodnocování rizik na pracovištích
OS-08-2008	Požární poplachová směrnice
OS-09-2008	Seznam pracovních rizik při pracích na plynových zařízeních
OS-10-2010	Plán havarijní připravenosti
OS-11-2010	Zajištění ochrany před požíváním alkoholu a jiných návykových látek
OS-12-2010	Postup při vzniku pracovního úrazu a nehody
OS-13-2010	Směrnice pro zakázané práce ženám a mladistvým zaměstnancům
OS-14-2010	Systém bezpečné práce pro zdvihací zařízení

Zdroj: interní dokument společnosti MONTGAS, a.s.

Tab. 3.3. Organizační směrnice ekonomické

OS-01-2006	Ochrana osobních údajů
OS-02-2006	Mzdový předpis - hmotná odpovědnost
OS-03-2006	Finanční řád
OS-04-2006	Cestovní náhrady
OS-05-2006	Podpisový řád
OS-06-2006	Organizační řád
OS-07-2006	Pracovní řád
OS-08-2006	Pokladní služby
OS-09-2006	Oceňování majetku a závazků
OS-10-2006	Zásady vnitropodnikového účetnictví
OS-11-2006	Oběh účetních dokladů
OS-12-2006	Vyřazování a likvidace majetku
OS-13-2006	Odpisový plán
OS-14-2010	Harmonogram účetní závěrky

Zdroj: interní dokument společnosti MONTGAS, a.s.

4. Analýza a zhodnocení interního auditu ve společnosti MONTGAS, a.s.

Internímu auditu podléhají činnosti v oblasti QMS, EMS a systému BOZP. Analýza interních auditů ve společnosti MONTGAS, a.s. je v diplomové práci zaměřena pouze **oblast managementu kvality (QMS)**. Společnost zastává postoj veřejně nekomunikovat o svých významných environmentálních aspektech, proto interní audity v této oblasti nebudou analyzovány. Oblast bezpečnosti a ochrany zdraví při práci také nebude podrobena analýze. Společnost má vytvořenou směrnici na interní audit. Interní audit je součástí příručky IMS. Účelem směrnice zabývající se interními audity je prověřování systému jakosti IMS, zjišťování skutečného stavu IMS, jeho funkčnosti a účinnosti. Srovnávat skutečnost s postupy popsány v interních směrnicích, popřípadě s požadavky zákazníků na IMS, zjištěné neshody odstraňovat formou nápravných opatření. Hlavním cílem interního auditu je zajištění soustavného zlepšování IMS.

Směrnice stanovuje pravomoci a odpovědnosti při provádění interních auditů ve společnosti MONTGAS, a.s. Pro řízení programu interních auditů je využito názvosloví a základních zásad uvedených v ČSN EN ISO 19011:2003.

4.1. Odpovědné osoby interního auditu

Ředitel společnosti je v pozici, kdy schvaluje „Program interních auditů“ na kalendářní rok a jmenuje oprávněné auditory jakosti.

Představitel vedení pro IMS má v kompetenci organizování externích auditů u dodavatelů, vybírání vhodných kandidátů pro výškolení na interního auditora a zpracování výsledků interních auditů do „Zprávy pro přezkoumání IMS“ managementem. Zodpovídá za zajištění procesu interních auditů jakosti. Sestavuje a předkládá ke schválení „Program interních auditů“ (viz příloha č. 1). Určuje vedoucího auditora pro vykonání auditu, schvaluje termín následných a mimořádných auditů, vystavuje „Plán interních auditů“ (viz příloha č. 2). Schvaluje „Protokoly z interních auditů“ (viz příloha č. 3) a archivuje originály záznamů z auditů.

Společnost má kvalifikační požadavky na auditora. Střední škola ukončená maturitní zkouškou a praxe 5 let. Společnost vyžaduje jednou za 2 roky přeškolení auditora v oblasti QMS ve firmě MONTGAS, a.s. a v oblasti EMS ve spolupráci s externí společností.

Vedoucí auditor je zodpovědný za všechny fáze interního auditu, koordinuje činnost auditorů při interním auditu, informuje příslušného vedoucího o zahájení auditu, o způsobu jeho vykonání i o požadavcích na pracovníky a dokumentaci potřebnou k auditu. Má povinnost vyplnit ve spolupráci s představitelem vedení pro jakost „Plán interního auditu“ a definovat cíle auditu. Vystavuje „Protokol o neshodě“ (viz příloha č. 4) a předává vedoucímu pracoviště ke stanovení nápravných opatření. Posledními úkony je provedení následného auditu a kontrola plnění nápravných opatření, zpracování a předložení „Protokolu z interního auditu“ představiteli vedení pro jakost.

Určený auditor sděluje své požadavky při auditu. Následně přezkoumá příslušné dokumenty a záznamy, které mu musí pracovníci na vyžádání poskytnout.

Vedoucí prověřovaného útvaru informuje příslušné zaměstnance o cílech, náplních a rozsahu auditů. Spolupracuje s vedoucím auditorem a umožňuje nerušený průběh auditu. Jmenuje odpovědného pracovníka pro spolupráci s auditorem. Určuje nápravná opatření v „Protokolu o neshodě“ pro odstranění neshod ve spolupráci s auditorem. Podepisuje „Plán interního auditu“, „Protokol o neshodě“ a „Protokol z interního auditu“.

4.2. Plánování interního auditu

Postup činnosti při provádění interních auditů je uveden v procesním diagramu. Interní audit IMS mohou být **plánované** v „Programu interních auditů“ a **neplánované**. Neplánované audity se dále dělí na mimořádné, které lze provádět při zásadních organizačních změnách, zavádění nových technologií, před externím auditem nebo při opodstatněném požadavku jiného útvaru. Následně neplánované audity se uskutečňují při kontrole zavedení a účinnosti nápravného opatření. O jeho provedení rozhoduje představitel jakosti na základě závažnosti zjištěných neshod. Plánování interních auditů zpracovává do „Programu interních auditů“ představitel vedení pro jakost vždy na následující rok. Neplánované audity v průběhu roku provedené na základě požadavků na přezkoumání IMS od zákazníků, při organizačních změnách, změnách v IMS, kontrole nápravných opatření

zaznamenává na konec schváleného programu interních auditů. Neplánované audity mají přednost před plánovanými. Podle okolností je nutné přehodnotit původně plánované termíny interních auditů. Tyto audity schvaluje představitel vedení pro jakost. Příprava a průběh neplánovaného auditu jsou shodné jako u auditu plánovaného.

4.3. Příprava interního auditu

Na základě schváleného „Programu interních auditů“ vyplní představitel jakosti „Plán interního auditu“, kde vymezí druh, program, cíl a kritéria auditu. Představitel jakosti uvádí v plánu prověřovaný proces, prvek, prověřované pracoviště, upřesní termín provedení a určí auditorský tým, který prověřování provede. Při výběru vedoucího auditora respektuje zásadu, že auditor je nezávislý na prověřované oblasti. Auditóři jsou na základě předložení „Plánu interního auditu“ uvolněni svým nadřízeným k provedení auditu. Vedoucí auditor doplní s vedoucím prověřovaného útvaru v „Plánu interního auditu“ časový harmonogram a informuje všechny zainteresované pracovníky nejpozději 3 pracovní dny před zahájením auditu. „Plán interního auditu“ má pořadové číslo, které souhlasí s pořadovým číslem auditu a „Protokolem z interního auditu“.

4.4. Realizace interního auditu

Nejdříve se koná zahajovací schůzka auditorů a vedoucích útvarů, na které je uvedeno posouzení rozsahu a cílů interních auditů. Je jmenován odpovědný pracovník prověřovaného pracoviště. Dochází k vysvětlení veškerých nejasností auditorům. Auditóři požádají o předložení dokumentace, sdělí požadavky na spolupráci dalších osob a společně dohodnou detailní průběh auditu.

Samotné provádění auditu spočívá v tom, že auditor začíná zjišťovat prostřednictvím otázek, zda se provádí činnosti, které se provádět mají, zda je prováděná činnost v souladu s předepsanou dokumentací a definovanými procesy. Při zjištění neshod s požadavky v dokumentaci auditor společně se zodpovědným pracovníkem a vedoucím pracoviště požadavek vyjasní a neshodu zaznamená v „Protokolu o neshodě“. Základními postupy při zkoumání je shromažďování důkazů (pomocí pohovorů, zkoumáním dokumentů, kontrolou záznamů a zjišťováním úrovně prováděných činností přímo na pracovišti) a zjištění při auditu (všechna zjištění mají být dokumentována v „Protokole o neshodě“). Auditor musí zajistit,

aby byla zjištění jasně, stručně a úplně dokumentována a vymezit zjištění, která budou zapsána jako neshody. Jestliže je nezbytné pro úspěšné provedení auditu změnit jeho časový plán, vedoucí auditor po dohodě s vedoucím prověřovaného útvaru zaznamená změny do „Plánu interního auditu“. V případě, že interní audit se z objektivních příčin nemůže uskutečnit, vedoucí pracoviště spolu s vedoucím auditorem dohodnou jiný termín a předloží jej představiteli vedení pro jakost ke schválení. Změnu termínu potvrzuje představitel vedení pro jakost v původním „Plánu interního auditu“ a zaznamená ji do schváleného „Programu interních auditů“.

4.5. Vyhodnocení auditů

V „Protokolu o neshodě“ je zaznamenána a popsána zjištěná neshoda, číslo prvku (kapitoly, odstavce) systémové normy, se kterým je zjištěná neshoda v rozporu, číslo organizační směrnice včetně kapitoly nebo jiného dokumentu organizace, kde je příslušná činnost popsána. Vedoucí prověřovaného pracoviště určí v „Protokolu o neshodě“ ve spolupráci s interním auditorem případná nápravná opatření a zajistí jejich realizaci v dohodnutém termínu. Originál „Protokolu o neshodě“ předává vedoucí auditor představiteli vedení pro jakost k archivaci společně s vystaveným „Protokolem z interního auditu“. Po určení termínu realizace určí představitel vedení pro jakost vhodný termín pro kontrolu plnění nápravného opatření, nebo rozhodne o kontrole při dalším auditu příslušného procesu nebo prvku normy. V případě, že neshoda vznikla v důsledku činnosti jiného útvaru, představitel vedení pro jakost zaznamená do „Protokolu o neshodě“ potřebná nápravná opatření po poradě s příslušným vedoucím útvaru, který určí pracovníka a termín pro splnění těchto nápravných opatření. Celkové zhodnocení výsledku interního auditu je v "Protokolu z interního auditu", který je vystaven po vykonání auditu. Jsou v něm zaznamenána všechna čísla vystavených „Protokolů o neshodách“, které dávají jasnou představu o stavu prověřovaného prvku IMS v prověřovaném útvaru. Při auditu EMS jsou zároveň vyhodnocovány i realizované zakázky z pohledu plnění požadavků na EMS. V „Protokolu z interního auditu“ vedoucí auditor vyhodnotí splnění cílů auditu a originál předá vedoucímu příslušného útvaru.

4.6. Závěrečné práce auditu

Před přípravou „Protokolu z interního auditu“ se uskuteční jednání vedoucího auditora s vedoucím příslušného útvaru a pracovníky odpovědnými za prověřované činnosti. Auditor

přehodnotí všechna zjištění a závěry z auditu. V případě potřeby auditor předloží svá doporučení pro zlepšení současného stavu. Vedoucí pracoviště stanoví v „Protokolu o neshodě“ nápravná opatření a termín pro splnění. Po ukončení jednání vedoucí auditor předá „Protokol z interního auditu“ vedoucímu pracoviště. Tímto je interní audit ukončen a další termín naplánuje představitel vedení pro jakost v „Programu interních auditů“ na příští rok.

4.7. Ukončení auditu a kontrola

Interní audit je vždy ukončen předáním „Protokolu z interního auditu“ vedoucímu příslušného útvaru. Po ukončení auditu představitel vedení pro jakost informuje poradu vedení o vystavených „Protokolech o neshodách“ a termínu splnění nápravných opatření. Představitel vedení pro jakost stanoví způsob ověření splnění nápravných opatření následným auditem nebo ověřením splnění nápravných opatření u příslušného vedoucího.

Výsledky plnění jsou rovněž prezentovány na poradě vedení. Důležitou úlohou představitelů vedení pro jakost je uložení dokumentace interních auditů. Jedná se o „Program interních auditů“, „Plány interních auditů“, „Protokoly o neshodách“ a „Protokoly z interních auditů“. Tyto dokumenty se uschovají po dobu 2 let v registratuře.

4.8. Hodnocení interních auditorů

Představitel vedení pro jakost provádí v rámci přezkoumání IMS trvalé hodnocení výkonnosti interních auditorů s cílem zjistit další potřeby udržování znalostí a zručností v provádění interních auditů. Na základě výsledků hodnocení přijímá vedení organizace přiměřená nápravná opatření zaměřená na udržení a neustále zlepšování procesu interních auditů. Pro hodnocení interních auditorů využívá představitel vedení pro jakost stanovená kritéria, která ohodnotí počtem bodů v rozmezí 1 – 3 v „Kartě interního auditora“ (viz příloha č. 5). Body uděluje v 7 kategoriích (osobní vlastnosti, pracovní výkon ve své pracovní funkci v organizaci, práce ve funkci vedoucího pracovníka, kurz interního auditora, roční proškolení u externí organizace, počet auditů ve funkci vedoucí auditor, zpracování zpráv a protokolů z auditů).

4.9. Audit v oblasti systému managementu kvality

Každý audit je prováděn pro prověřovaný útvar, v jehož rámci se kontroluje prověřovaný proces a prvek. Prověřované útvary jsou součástí organizačního schématu společnosti (viz příloha č. 6). Kvůli urychlení provedení auditu se prověřuje více prvků souběžně. Každoročně je sestaven „Program interních auditů“ na daný rok (viz příloha č. 1). „Program interních auditů“ obsahuje pořadové číslo auditu, které je stanoveno podle plánovaného data provedení auditu počínaje číslem 1. Program obsahuje 18 auditů zaměřených jak na oblast kvality, tak na oblasti environmentu a bezpečnosti práce. Interní audity uvedené v „Programu interních auditů“ pod pořadovými čísly 1, 2, 3, 8, 10, 11, 13, 16, 17 jsou zaměřeny na oblast managementu kvality. V diplomové práci budou podrobeny zkoumání první tři audity. Ostatní pořadová čísla interních auditů spadají do oblasti environmentu a bezpečnosti práce a nebudou analyzovány. „Program interních auditů“ obsahuje i skutečné datum provedení auditu, kdyby došlo k odchýlení od plánovaného data. Další informací je druh auditu, ten je vždy označen jako procesní. Program se rozděluje podle prověřovaného útvaru, v rámci prověřovaného útvaru na prověřovaný proces a prvek. Auditorský tým je nedílnou součástí programu a je sestaven z vedoucího auditora, auditora a pozorovatele. Důležitou částí programu je termín splnění nápravných opatření a datum provedení následného auditu a kontroly. Společnost MONTGAS, a.s. se řídí požadavky stanovenými v normě ČSN EN ISO 9001:2009 a audity jsou v souladu s ní.

Mezi prověřované procesy patří:

- procesy týkající se zákazníka, návrh a vývoj,
- nákup, identifikace a sledovatelnost a uchovávání produktu,
- výroba a poskytování služeb, infrastruktura,
- odpovědnost managementu,
- lidské zdroje, kompetence, výcvik a vědomí závažnosti,
- měření, analýza a zlepšování, nápravná opatření, preventivní opatření,
- monitorování a měření produktu, řízení neshodného produktu,
- řízení monitorovacích a měřicích zařízení,
- požadavky na dokumentaci, řízení dokumentů, řízení záznamů.

4.9.1. Audit útvaru projekce, technické přípravy výroby a prověřované procesy

Útvar projekce zajišťuje zpracování projektů technologických plynových zařízení všech stupňů, provádí odsouhlasení projektů a kontroluje svařovací plány.

Útvar technické přípravy výroby eviduje každou realizovanou zakázku a její průběh plánuje a aktualizuje v „Seznamu staveb – střediska“ uvedeném na serveru v počítači. Tento „Seznam staveb – střediska“ slouží jako plán realizace zakázek. Aktualizace termínových údajů a možných změn je předávána vedoucímu příslušného střediska na poradách vedoucích středisek, a to jednou týdně, není-li stanoveno jinak. Poradu řídí generální ředitel, výrobně technický ředitel a účastní se vedoucí středisek a přizvaní techničtí pracovníci. S konečnou platností rozhoduje generální ředitel a výrobně technický ředitel. Výstupním dokumentem je zápis z porady, který vyhotovuje správce dokumentace.

S účastníky porady je projednáváno zajištění a plnění zakázek dle plánu. V případě neshody realizuje útvar technické přípravy výroby potřebná opatření k jejímu odstranění. Pokud je ohroženo plnění smlouvy o dílo a plnění zakázky ve smluvním termínu, projedná vzniklou situaci pracovník technické přípravy výroby bezprostředně se zákazníkem. Obě smluvní strany dohodnou přijatelné řešení a na jeho základě připraví útvar technické přípravy dodatek smlouvy o dílo. Následně provede nezbytné změny do plánu realizace zakázek.

a) Procesy týkající se zákazníka podle ISO normy 9001 (kapitola 7.2)

Identifikace potřeb zákazníka je zajištěna během komunikace se zákazníkem v rámci nabídkového řízení a její výsledek je dokumentován v uzavřené smlouvě o dílo. V rámci nabídkového řízení příprava výroby definuje na základě rozhodnutí vedení i nespecifikované požadavky zákazníka, zákonné požadavky a požadavky platných norem. Všechny tyto požadavky se zapracují do smlouvy o dílo se zákazníkem a do navazujícího kontrolního a zkušebního plánu.

Identifikované požadavky zákazníka jsou vždy přezkoumány dříve, než je zahájena práce na konkrétní nabídce na základě obdržené poptávky. Při tomto přezkoumání je dosaženo toho, že:

- identifikované požadavky zákazníka jsou jednoznačně definovány a organizace je schopna je splnit,
- v případech, kdy zákazník neposkytne požadavky písemnou formou, jsou jeho požadavky vyjasněny v rámci nabídkového řízení před potvrzením objednávky nebo smlouvy,
- požadavky odlišné od znění nabídky jsou vyřešeny před zahájením prací,
- organizace je schopna zajistit projektovou a výrobní dokumentaci včetně zařízení, nářadí a přípravků.

Změní-li zákazník objednávku, která již byla potvrzena nebo změni specifikované požadavky v uzavřené smlouvě, řeší se nové požadavky na operativní poradě, kde se rozhodne o dalším postupu. Změna je zaznamenána v zápisu z operativní porady, změna termínu je zaznamenána v aktuálním plánu zakázek nebo i v navazujícím harmonogramu konkrétní zakázky. V případě potřeby zajistí útvar technické přípravy výroby uzavření dodatku ke smlouvě. Není-li změnu možné provést (kapacita, materiál) a zákazník ji přesto požaduje, řeší tento problém generální ředitel se zástupci zákazníka.

Komunikace se zákazníkem je realizována následujícími způsoby:

- **generální ředitel a výrobně technický ředitel** – komunikuje se zákazníkem v rámci uzavírání smluv a v rámci závažných změn požadovaných zákazníkem,
- **představitel managementu IMS** – komunikuje se zákazníkem v rámci řešení případných reklamací a uzavírání smluv (požadavky na výrobky) a v rámci zajištění kontrol a zkoušek,
- **vedoucí technické přípravy výroby, vedoucí středisek** – komunikují se zákazníkem v rámci přebírání nových poptávek, dílčích objednávek a v průběhu realizace díla a kontrolních dnů na externích pracovištích.

Komunikace se zákazníky probíhá všemi běžnými formami obchodního styku. V průběhu pravidelných schůzek v rámci kontrolních dnů na stavbách se zástupci zákazníka je hodnocena dosavadní práce na díle a upřesňovány případné změny v projektech nebo realizačních termínech.

Vedení v rámci zajišťování nových zakázek projedná se zákazníky další perspektivy spolupráce, hodnotí kvalitu realizovaných zakázek a případné návrhy na zlepšení. Tímto způsobem je zajištěna i zpětná vazba a tok informací od zákazníka.

b) Návrh a vývoj podle ISO normy 9001 (kapitola 7.3)

Návrh a vývoj nového projektu je zahájen na základě posouzení zakázky v útvaru technické přípravy výroby, který vystaví zakázkové číslo příslušné akci. Návrh a vývoj se týká výroby regulačních stanic a to zejména:

- na základě přijetí **nabídkového projektu**,
- nutnosti zpracovat **realizační projekt** na základě uzavřeného obchodního případu.

Na základě požadavku útvaru technické přípravy zpracuje vedoucí projekce zakázku do „Seznamu projektovaných akcí“ příslušného roku, uvedeném na počítačovém serveru, který aktualizuje z hlediska úplnosti a jednoznačnosti i přiměřenosti výrobně technický ředitel. Tato aktualizace je zároveň závazkem k zajištění nezbytných zdrojů pro řešení úkolu. Součástí elektronického „Seznamu projektovaných akcí“ je:

- specifikace vstupů,
- harmonogram etap a jednotlivých kroků,
- řešitelé jednotlivých kroků.

Vedoucí útvaru projekce zajišťuje rozhraní mezi jednotlivými řešiteli zapojenými do návrhu a vývoje pro zajištění efektivní komunikace dle přidělených odpovědností v „Seznamu projektovaných akcí“. O průběhu řešení úkolu je informován výrobně technický ředitel.

Vstupy pro návrh a vývoj jsou specifikovány v nabídkovém projektu nebo v příslušné smlouvě o dílo. Veškeré plánované dílčí **výstupy** z jednotlivých kroků a etap, jakož i konečné výstupy z vývojového úkolu jsou realizovány v takové formě, která umožňuje ověření ve vztahu ke vstupům pro návrh a vývoj. Konečné výstupy jsou před ukončením úkolu schvalovány výrobně technickým ředitelem, který ukončení etapy návrhu zaznamená do „Seznamu projektovaných akcí“.

Validace návrhu a vývoje je realizována v několika krocích. Nejprve odsouhlasením návrhu projektu zákazníkem, následně dochází k odsouhlasení výrobní projektové dokumentace útvarem technické přípravy výroby a u vybraných akcí svářečským dozorem. Posledním krokem je realizace a odsouhlasení tlakové zkoušky a konečné převzetí zakázky zákazníkem. V rámci validace je prověřena schopnost výrobku plnit požadavky na zamýšlené použití v praxi.

K **řízení změn návrhu a vývoje** dochází v případě, kdy se práce opoždí nebo vyžaduje změny oproti specifikaci v „Seznamu projektovaných akcí“. Změny v projektu mohou být vyvolány:

- změnou požadavku zákazníka,
- objektivními problémy vzniklými na staveništi,
- změnou zákonných požadavků nebo požadavků závazných předpisů.


Změny musí být před schválením v potřebné míře přezkoumány a validovány. Při rozhodování o způsobu a rozsahu přezkoumání a validace zvažuje vedoucí útvaru projekce, vedoucí technické přípravy výroby a výrobně technický ředitel druh, velikost a závažnost odchylky vzhledem ke stávajícímu plánovanému řešení v „Seznamu projektovaných akcí“. Veškeré změny týkající se provedení díla musí být odsouhlaseny zákazníkem. Na základě schválené změny je provedena aktualizace „Seznamu projektovaných akcí“.

Výstup auditu útvaru projekce a technické přípravy výroby

Pro snadnější zorientování v průběhu auditu slouží **tab. 4.1**. Jsou v ní vymezeny všechny údaje, které jsou potřebné pro výkon auditu.

Po ukončení auditu byl zpracován **posudek auditorského týmu**, který zní: Cíl auditu byl splněn. Při auditu v roce 2012 nebyly zjištěny žádné neshody. Byla provedena kontrola evidence přijatých objednávek – rekonstrukce VTL trasového uzávěru Archlebov, kniha poptávek – rekonstrukce regulačních stanic Teplice pod Doubravkou, kniha smluv o dílech – regulační stanice Chrudim Dašická. Proběhla kontrola seznamu projektovaných akcí, včetně předávací dokumentace výroby. Jako výběrové vzorky byly stanoveny poslední dokončené zakázky. Bylo konstatováno, že činnosti útvaru projekce a technická příprava výroby probíhají v souladu s „Příručkou jakosti IMS“ a jejími nastavenými procesy.

Tab. 4.1. Plán interního auditu č. 1

		PLÁN INTERNÍHO AUDITU		ČÍSLO: PLA 01/2013	
Prověřovaný prvek, proces, výrobek: 7.2 – Procesy týkající se zákazníka 7.3 – Návrh a vývoj			Prověřované útvary: Projekce Technická příprava výroby		
Referenční dokumenty: ČSN EN ISO 9001:2009, PJ 01-2010, OS 01-7-2006, OS 01-4-2006.			Cíl auditu: Prověření činností v rámci procesu komunikace se zákazníkem. Prověření činnosti v rámci procesu návrhu a vývoje.		
Plánovaný termín auditu (týden): 15. týden			Dohodnutý datum auditu: 10. 4. 2013		
Rozsah auditu: Přenášení požadavků zákazníka do výroby, objednávky, uzavřené smlouvy. Poptávky zákazníků, nabídky, zajištění zakázky - přezkoumání odpovědnými pracovníky. Změny požadavků zákazníka, zápisy z operativních porad (porady vedoucích útvarů), dodatky smluv. Zápisy z kontrolních dnů. Záznamy o návrhu a vývoji výrobku – seznam projektovaných akcí, nabídkové projekty. Odsouhlasení projektu zákazníkem, změny a schválení v průběhu návrhu.					
Auditoři		Vedoucí auditor: Jana Bílková			
		Auditor: Alena Ševelová			
		Pozorovatel: Martina Skálová			
Program auditu					
Čas	Místo / osoba / dokumentace				Poznámka
07.00 - 08.00	Technická příprava výroby / Hostačný / dokumentace zakázek, přezkoumání zakázek, zápisy z porad a kontrolních dnů.				
08.00 - 09.00	Projekce / Vlášil / projektová dokumentace zakázek, dokumentace vývojových zakázek.				
09.00 - 09.30	Výrobně technický ředitel / Ing. Melichar / záznamy o návrhu a vývoji, záznamy v seznamu projektovaných akcí.				
Datum vydání: 3. 4. 2013	Vystavil: J. Bílková	Vedoucí pracoviště: M. Hostačný, J. Vlášil, Ing. Melichar		Vedoucí auditor: J. Bílková	

Zdroj: interní dokument společnosti MONTGAS, a.s.

4.9.2. Audit útvaru sklad a prověřované procesy

Vedoucí skladu zodpovídá za zajištění objednávek materiálu pro výrobní spotřebu a ostatního materiálu. Zabezpečuje a aktualizuje obchodní podmínky se schválenými dodavateli. Má v kompetenci nákup a prodej materiálu a zásobování výroby. Zajišťuje přejímky a vstupní kontroly dodaných materiálů. Součástí dodávaného materiálu je předepsaná dokumentace (atesty, certifikáty, dodací listy). Je zodpovědný za výdej materiálů a vystavování výdejek na základě interních objednávek. Při převzetí materiálu na pracoviště je dokumentace předána útvaru dokumentace pro další zpracování a kompletizaci předávací dokumentace zakázky či stavby.

Povinností vedoucího skladu je zpracování skladového řádu ve spolupráci s útvarem technické přípravy výroby v návaznosti na všeobecné platné předpisy, mimo jiné i na specifikace vstupních materiálů. Skladový řád je viditelně vyvěšen ve všech skladech firmy.

Materiál je ze skladu vydáván dle potřeby na středisko útvaru realizujícího zakázku nebo stavbu. Vedoucí útvaru nebo mistr na základě požadavku z kompletního výpisu materiálu nebo vystavené objednávky provede ověření, zda je materiál skladem. V případě shody je materiál vydán ze skladu na základě interní objednávky, přebírající provede kontrolu přebíraného materiálu na pracoviště, odběr a převzetí materiálu potvrdí přebírající záznamem a podpisem v interním formuláři. Pokud není materiál skladem v požadovaném termínu, ověří vedoucí útvaru nebo pracovník skladu termín dodání materiálu od dodavatele.

a) Nákup podle ISO normy 9001 (kapitola 7.4)

Nákup materiálu zajišťuje příslušný vedoucí útvaru na základě rozpisky materiálu od útvaru technické přípravy výroby. Objednávky dle rozpisky vystavuje pracovník skladu - zásobovač a předává dodavateli. Proces nakupování zahrnuje i nakupování externích služeb (kalibrace měřidel, revize, údržba zařízení, projekční činnosti, stavební činnosti) a školení pracovníků. Hlavní proces nakupování se člení:

- specifikace a řízení nákupu materiálu pro výrobu,
- řízení nákupu ostatního materiálu,
- řízení skladu materiálu,
- řízení nákupu zařízení,

- řízení nákupu služeb,
- hodnocení dodavatelů.

Podkladem pro hodnocení dodavatelů jsou informace o dodávkách materiálu poskytnuté pracovníky skladu a další informace o kvalitě materiálů nebo služby předávané vedoucím útvarů. Vedoucí útvarů informace zpracují a dodavatele dle stanovených kritérií hodnotí jednou ročně. Informace o hodnocení dodavatelů zajištěných zákazníkem se po dohodě předávají zákazníkovi v souladu s uzavřenou smlouvou. Vedoucí útvaru na základě výsledného hodnocení zařazují všechny dodavatele do níže uvedených kategorií:

- **A** – dodavatel plně vyhovuje požadavkům MONTGAS, a.s.,
- **B** – dodavatel vyhovuje požadavkům MONTGAS, a.s. s drobnými výhradami – v jeho činnosti se opakovaně projevují nedostatky méně závažného charakteru,
- **C** – dodavatel nezaručuje plnění požadavků MONTGAS, a.s. – v jeho činnosti se opakovaně projevují nedostatky závažnějšího charakteru.

Bližší specifikace pro nákup materiálů jsou zpravidla u větších zakázek zajišťovány společně s projektovou dokumentací pracovníky technické přípravy výroby v rozpiskách materiálů. U menších zakázek vystavuje písemné požadavky zpravidla příslušný vedoucí útvaru. Objednávky s přesnou specifikací objednávaného materiálu, požadavky na zkoušení, dodávání dle platných norem a požadavky na příslušné dokumenty kontroly jsou zpracovány do formy objednávky pracovníky skladu – zásobování a odeslány dodavateli.

V případě nákupu chemických látek a přípravků je v objednávce požadováno dodání bezpečnostního listu resp. „Technického listu“, se kterým jsou dotčení zaměstnanci prokazatelně seznámeni. V případě práce na stavbách předá sklad příslušné bezpečnostní listy stavbyvedoucímu.

Při **ověřování nakupovaného produktu** se zjišťuje shoda mezi objednávkou, dodacím listem a skutečně dodaným materiálem. Pracovník skladu ověří množství a druh materiálu a potvrdí na dodacím listu a v rozpisce materiálu. Následně je příjem zaznamenán do skladového programu v počítači.

Organizace standardně neprovádí ověřování nakupovaných výrobků u dodavatele. Ověřování dodaného materiálu zákazníkem se provádí u konkrétních zakázek na základě uzavřené smlouvy o dílo nebo v plánech kvality. V případě problémů s dodavatelem nebo změnou kvality dodávek dohodne vedoucí skladu u dodavatele určitou formu dozoru při výrobě nebo účast při výstupní kontrole v místě dodavatele.

b) Identifikace a sledovatelnost podle ISO normy 9001 (kapitola 7.5.3)

Identifikace materiálu a výrobků je možno zajistit několika způsoby:

- uložením výrobku na označené místo ve skladu, provozu,
- přiložením dokumentace, která je umístěna u výrobku, jedná se o dodací list a identifikační kartu materiálu,
- označením výrobku či jeho obalu etiketou, štítkem, popisem, barevným nebo číselným značením.

Postup pro identifikaci zabezpečuje dokumentované sledování a identifikace materiálů od nákupu a přejímky, jejich zpracování a namontování do zařízení, až po jejich předání zákazníkovi. Jedná se zejména o způsob označování materiálů a následné pořizování a uchování dokumentace o:

- jeho pohybu,
- provádění předepsaných kontrol a zkoušek,
- místu namontování.

Identifikace chemických látek a prostředků je zajištěna v souladu s příslušnými právními požadavky. Zaměstnanci při práci s nimi dodržují požadavky na BOZP, které jsou uvedené v bezpečnostních listech. Při manipulaci s nebezpečnými odpady v místě dočasného uložení se postupuje dle provozního řádu skladu hořlavin a shromaždiště nebezpečných odpadů.

c) Uchovávání produktu podle ISO normy 9001 (kapitola 7.5.5)

V průběhu celého výrobního procesu je zachována shoda produktu, a to jeho jednoznačnou identifikací. Manipulace s materiálem, polotovary a výrobky ve skladu při příjmu nebo výdeji je prováděna vysokozdvížným motorovým vozíkem nebo paletizačními vozíky pracovníky s příslušnými oprávněními. Manipulace na montážním pracovišti je

prováděna strojním vybavením dle charakteru prací a dodaných materiálů nebo výrobků. Balení výrobků se zpravidla neprovádí, standardně jsou prováděny nátěry proti korozi.

Další speciální požadavky jsou vždy určeny v uzavřené smlouvě, jedná se zejména o požadavek na povrchovou úpravu nebo izolaci potrubí.

Skladování materiálu a výrobků je zajišťováno pracovníkem skladu ve vymezených skladovacích prostorech. Výdej materiálů na zpracování a příjem hotových výrobků na sklad je prováděn v souladu s postupy popsány v interní směrnici týkající se manipulace, skladování a identifikace výrobků.

Sklady jsou podrobovány pravidelným inventurám, které mají dané cíle:


- porovnat záznamy se skutečným stavem skladů,
- posoudit, zda se u materiálů vlivem skladování nezhoršuje kvalita,
- identifikovat a oddělit již nevyhovující materiály.

Výstup auditu útvaru sklad

Pro snadnější zorientování v průběhu auditu slouží **tab. 4.2**. Jsou v ní vymezeny všechny údaje, které jsou potřebné pro výkon auditu.

Po ukončení auditu byl zpracován **posudek auditorského týmu**, který zní: Cíl auditu byl splněn. Byl zkontrolován seznam schválených dodavatelů, hodnocení dodavatelů, ve všech skladech je vyvěšen skladový řád, při vstupní kontrole materiálu, na dodacím listu je potvrzen počet, kvalita – je uvedeno datum a podpis přebírajícího zaměstnance. Atesty od uskladněného materiálu jsou aktuální. Materiál je uskladňován dle požadavků na manipulaci, skladování a ochranu. Proběhla kontrola záznamů kusovník – Chrudim Dašická, objednávka – GAS – Chrudim Dašická, žádanka 3277 – rekonstrukce Břeclav Poštorná, dodací list kulový kohout Moravia Systems, skladová karta těsnění TES 0006, atesty – trubky, kolena. Základním kritériem pro stanovení výběrových vzorků byla kontrola záznamů týkajících se materiálů od různých dodavatelů a zakázek.

Tab. 4.2. Plán interního auditu č. 2

		PLÁN INTERNÍHO AUDITU		ČÍSLO: PLA 02/2013	
Prověřovaný prvek, proces, výrobek: 7.4 – Nákup 7.5.3 – Identifikace a sledovatelnost 7.5.5 – Uchovávání produktu			Prověřované útvary: Sklad		
Referenční dokumenty: ČSN EN ISO 9001:2009, PJ 01-2010, OS 02-7-2006, OS 01-4-2006, OS 04-7-2006, Skladový řád.			Cíl auditu: Prověření činností v rámci procesu nakupování. Prověření činnosti v rámci procesu skladování a identifikace materiálu.		
Plánovaný termín auditu (týden): 16. týden			Dohodnutý datum auditu: 18. 4. 2013		
Rozsah auditu: Rozpisy materiálu na zakázky, žádanky, objednávky. Záznamy o hodnocení dodavatelů. Záznamy o vstupní kontrole materiálu. Záznamy o identifikaci materiálu na skladě, skladové výdejky, skladové karty. Atesty materiálů.					
Auditoři		Vedoucí auditor: Jana Bílková			
		Auditor: Alena Ševelová			
		Pozorovatel: Martina Skálová			
Program auditu					
Čas		Místo / osoba / dokumentace			Poznámka
07.00 - 08.00		Sklad / Dvoracká / skladové karty, atesty, žádanky, výdejky, hodnocení dodavatelů.			
Datum vydání: 3. 4. 2013	Vystavil: J. Bílková	Vedoucí pracoviště: M. Dvoracká		Vedoucí auditor: J. Bílková	

Zdroj: interní dokument společnosti MONTGAS, a.s.

4.9.3. Audit útvaru střediska 3000 a prověřované procesy

Středisko 3000 zajišťuje montáže inženýrských sítí. Jedná se o plynovody, plynovodní přípojky, vodovody, kanalizace, technologické rozvody a vnitřní instalace plynu.

Vedoucí střediska 3000 obdrží výrobní projektovou dokumentaci a kontrolní výpis materiálu od útvaru technické přípravy výroby a útvaru projekce pro realizaci zakázky. Vedoucí střediska 3000 dokumentaci a výpis materiálu předá mistrovi střediska 3000. Mistr následně provede seznámení pracovníků s rozsahem zakázky.

Identifikace a sledovatelnost je zajištěna vstupní kontrolou materiálu a jeho označením číslem zakázky. Vstupní kontrola materiálu probíhá při vstupní přejímce materiálu nebo na místě stavby. Vstupní kontroly se účastní vedoucí střediska popřípadě mistr, který kontroluje kvalitu a množství dodaného materiálu. Záznam o vstupní kontrole provede do dodacího listu. Materiál je dodáván na každou zakázku zvlášť a s označením čísla zakázky. Ochrana výrobků je zajištěna provedením zkoušek v příslušném rozsahu podle typu inženýrských sítí. Rozsahy zkoušek jednotlivých typů inženýrských sítí (plynovod, vodovod, kanalizace atd.) se řídí platnými normami a předpisy pro jejich výstavbu.

Měření a kontrola prováděných prací je zajišťována v průběhu realizace zakázky pravidelnými kontrolami na stavbě, účastí vedoucího střediska či mistra, dále záznamy a zápisy uváděnými výhradně do stavebního deníku zakázky a do plánu kontrol a zkoušek. Vedoucí střediska nebo mistr je plně odpovědný za správné vedení, úplnost a správnost zápisů.

a) Infrastruktura podle ISO normy 9001 (kapitola 6.3)

V organizaci je k dispozici vyhovující infrastruktura. Jsou stanoveny postupy pro identifikaci, zajištění a udržování vybavení, které využívá organizace pro dosažení shody výrobků se stanovenými specifikacemi a zajištění minimálních dopadů na životní prostředí. Infrastruktura zahrnuje:

- areál s výrobními halami a skladovacími prostory,
- strojní zařízení vhodné pro výrobu a montáže,
- měřicí a monitorovací zařízení,

- přepravní a manipulační prostředky,
- speciální software pro účetnictví, skladování a personalistiku, plánování a řízení výroby.

Jsou zpracovány seznamy vyhrazených technických zařízení, výrobních strojů a zařízení, pro které je vytvořen plán údržby. Veškeré elektrické nářadí podléhá pravidelným revizím na základě schváleného plánu revizí.

b) Výroba a poskytování služeb podle ISO normy 9001 (kapitola 7.5)

Výroba a montážní práce probíhají v řízených podmínkách od objednávky až po předání výrobku nebo díla zákazníkovi. Výroba a poskytování služeb obsahují procesy:

- výroba regulačních stanic plynu,
- montáže inženýrských sítí (plynovody, plynovodní přípojky, vodovody, kanalizace, technologické rozvody),
- zámečnická výroba,
- technické služby.

Realizace produktů probíhá v řízených podmínkách v souladu s environmentálními a bezpečnostními požadavky na produkt, resp. činnostmi, kterými je zajišťován. Na základě posuzování rizik jsou definovány požadavky na dodržování BOZP. Odpovědný vedoucí pracovník musí seznámit pracovníky s riziky a nebezpečím, přidělováním ochranných pracovních prostředků, cíli a programy BOZP. V případě porušení pravidel BOZP vyhotoví záznam, na základě kterého jsou přijata nápravná opatření. V případě vzniku nehody, úrazu musí okamžitě provést příslušná opatření a oznámit situaci vedení organizace.

Základním dokumentem, ve kterém jsou definovány specifikace výrobku, je poptávka zákazníka a vypracovaná nabídka. Následně je uzavřena smlouva, potvrzena objednávka a sestaven navazující kontrolní a zkušební plán. Na základě těchto dokumentů a knihy zakázek vedené přípravou výroby, vedoucí středisek a útvarů aktualizují seznamy akcí a detailní harmonogramy.

V případě potřeby technická příprava výroby zajistí projekční a výrobní dokumentaci, rozpisy materiálů, technologické postupy stanovené v kontrolním a zkušebním plánu a zajistí distribuci všech těchto dokumentů vedoucímu příslušného útvaru.

V průběhu procesu návrhu a vývoje v rámci přípravy a kontroly výkresové dokumentace komunikuje svářečský inženýr s projektanty a konstruktéry v oblasti návrhu svarových spojů. Po odsouhlasení jejich návrhů zajišťuje zpracování příslušných svařovacích postupů. V případě požadavku zákazníka svářečský inženýr potvrzuje razítkem platnou výkresovou dokumentaci a postupy svařování. Svářecí inženýr vede seznamy všech svářečů, zajišťuje jejich proškolení a prodloužení platnosti svářečských oprávnění.

Po ukončení prací zajistí příslušní revizní technici veškeré požadované zkoušky a vystaví příslušné protokoly. Validace svařování je následně zabezpečována kontrolou parametrů svařování, vizuální kontrolou svarů a nedestruktivními zkouškami, zkouškami těsnosti a tlaku u hotových výrobků. Útvar technické kontroly prověřuje správné zaznamenávání výsledků kontrol do příslušných záznamů, které následně potvrdí a vystaví další požadované dokumenty kontroly.


Oddělení dokumentace zajistí kompletaci předávací dokumentace vedoucím středisek pro předání výrobku příslušným zákazníkům.

Výstup auditu útvaru střediska 3000

Pro snadnější zorientování v průběhu auditu slouží **tab. 4.3**. Jsou v ní vymezeny všechny údaje, které jsou potřebné pro výkon auditu.

Po ukončení auditu byl zpracován **posudek auditorského týmu**, který zní: Cíl auditu byl splněn. Byla zkontrolována dokladová část stavby 3275 Bosch Mikulov plynovod + 11 přípojek. Protože v prvních třech měsících roku 2013 neprobíhaly téměř žádné práce na zakázkách, hodnocení praxe svářečů bude provedeno až k datu 30. 6. 2013. Za výběrový vzorek byla stanovena poslední dokončená zakázka.

Tab. 4.3. Plán interního auditu č. 3

		PLÁN INTERNÍHO AUDITU		ČÍSLO: PLA 03/2012	
Prověřovaný prvek, proces, výrobek: 7.5 – Výroba a poskytování služeb 6.3 – Infrastruktura			Prověřované útvary: Středisko 3000		
Referenční dokumenty: ČSN EN ISO 9001:2009, PJ 01-2010, OS 01-7-2006, OS 03-7-2006, OS 04-7-2006.			Cíl auditu: Prověření činností v rámci procesu výroby. Prověření činnosti v rámci procesu infrastruktury.		
Plánovaný termín auditu (týden): 17. týden			Dohodnutý datum auditu: 26. 4. 2013		
Rozsah auditu: Kontrola procesu plánování a řízení výroby. Dodržování identifikace materiálů. Zajištění jakosti ve svařování. Dodržování BOZP. Péče o tlakové nádoby, zdvihací a svařovací zařízení.					
Auditoři		Vedoucí auditor: Jana Bílková			
		Auditor: Alena Ševelová			
		Pozorovatel: Martina Skálová			
Program auditu					
Čas	Místo / osoba / dokumentace			Poznámka	
07.00 - 09.00	Středisko 3000 / Křivák / harmonogram prací, svařecí postupy, stavební deníky, dokumentace výkresová, objednávky, žádanky na materiál.				
Datum vydání: 23. 4. 2013	Vystavil: J. Bílková	Vedoucí pracoviště: M. Křivák	Vedoucí auditor: J. Bílková		

Zdroj: interní dokument společnosti MONTGAS, a.s.

4.10. Shrnutí a vyhodnocení integrovaného systému managementu

Na základě analýzy procesů interních auditů byl zjištěn skutečný stav integrovaného systému managementu. Analýze byla podrobena oblast systému QM, která je součástí integrovaného systému managementu. V následující **tab. 4.4.** je vyhodnocena oblast systému QM ve společnosti MONTGAS, a.s.

Tab. 4.4. Vyhodnocení oblasti systému řízení kvality

Je zákaznický pohled z hlediska jakosti uplatňován v celé společnosti?	ANO
Stanovuje vedení společnosti pravidelně cíle jakosti a provádí jejich vyhodnocování?	ANO
Je koncepce jakosti realizována na všech úrovních společnosti?	ANO
Má společnost vytvořený a vedením schválený program zajištění jakosti?	ANO
<ul style="list-style-type: none">Podle jaké normy?	ČSN EN ISO 9001:2009
<ul style="list-style-type: none">Je systém certifikován?	ANO
<ul style="list-style-type: none">Jakou organizací je certifikován?	GAS s.r.o.
Jsou určeny všechny činnosti, které musí být zahrnuty do systému zabezpečování jakosti?	ANO
Zajišťuje program zabezpečování jakosti školení a trénink pracovníků?	ANO
Má společnost vypracována kritéria pro hodnocení dodavatelů?	ANO
Jsou požadavky jakosti rozšířeny na dodavatele?	ANO
Jak je ve společnosti stanovena odpovědnost za provádění funkcí zajišťování jakosti?	Organizační směrnice
Má společnost vlastní příručku jakosti?	ANO
Jsou stanovena opatření pro vydávání dokumentace a změny v dokumentaci?	ANO
Jakým způsobem je zajištěno vydávání a změny v dokumentaci?	Organizační směrnice
Jak často jsou předpisy a organizační směrnice kontrolovány a aktualizovány?	1 x ročně

Zdroj: vlastní

Společnost má velmi dobře nastavený integrovaný systém managementu. Integrovaný systém managementu splňuje všechny požadavky v oblasti systému QM podle normy ISO 9001. Audity jsou prováděny v souladu s procesy uvedenými v normě ISO 9001. Společnost MONTGAS, a.s. je certifikována externí společností, která provádí jednou ročně kontrolní audity a zjišťuje, zda společnost MONTGAS, a.s. systém QM zdokonalila, či nikoliv.

Výsledkem analýzy procesů interních auditů bylo zjištění, že společnost MONTGAS, a.s. má funkční a účinně nastavený integrovaný systém managementu. Avšak interní audity jsou prováděny v souladu s normou ISO 9001, která je pouze **základní normou** v oblasti kvality. Pro úspěšnější fungování a zdokonalování systému managementu kvality by měla společnost MONTGAS, a.s. implementovat normu ISO 9004, která je zaměřena na řízení udržitelného úspěchu společnosti. Je aplikovatelná na každou společnost bez ohledu na její velikost, typ a činnosti. ČSN EN ISO 9001:2009 a ČSN EN ISO 9004:2010 jsou normy systémů managementu kvality a byly navrženy tak, aby se navzájem doplňovaly. Proto mohou být implementovány jak samostatně, tak souběžně.

Norma ISO 9004 poskytuje vedení společnosti návod k dosažení trvalého úspěchu v komplexním, náročném a proměnlivém prostředí. Norma ISO 9004 hlavně klade důraz na procesy sebehodnocení, udržitelného úspěchu, benchmarkingu a učení se. Benchmarking je soustavný proces poměrování výrobků, postupů a metod s největšími konkurenty, kteří mají vedoucí postavení na trhu. Realizace benchmarkingového projektu by byla pro společnost MONTGAS, a.s. velmi přínosná.

5. Závěr

V diplomové práci je přiblížena charakteristika interního auditu a předpisy, kterými se musí interní auditoři řídit. Interní audit je poměrně mladou profesí, avšak jeho význam a úloha začíná nabývat na důležitosti. Pomáhá vedení společnosti dosahovat stanovených cílů. Výsledkem interního auditu je analýza, zkoumání a zhodnocení oblastí, procesů a výrobků s cílem tyto prvky zdokonalit.

Pro zpracování diplomové práce byla vybrána společnost MONTGAS, a.s., která se zabývá výstavbou a rekonstrukcí plynovodů, vodovodů, kanalizací, kotelen a plynovodních přípojek. Mezi její činnosti patří také výroba, prodej a servis regulačních stanic plynu. V práci je přiblížen integrovaný systém managementu, do něhož spadají oblasti řízení kvality, ochrany životního prostředí a bezpečnosti ochrany zdraví při práci. Pro integrovaný systém managementu je vytvořena příručka jakosti, která obsahuje všechny procesy podléhající interním auditům. Integrovaný systém managementu je zajišťován prostřednictvím interních auditů. Interní audity jsou prováděny v souladu s organizační směrnicí, v níž jsou stanoveny odpovědné osoby a jejich kompetence. V této směrnici jsou popsány jednotlivé fáze interního auditu a dokumenty, které musí být vystaveny v každé fázi.

Diplomová práce je zaměřena na audit v oblasti systému managementu kvality. Je vymezen „Program interních auditů“, který zahrnuje prověřované útvary v rámci organizačního schématu společnosti a prověřované procesy v oblasti QMS, EMS a OHSAS. Analýze je však podrobena pouze oblast QMS. V práci je provedena analýza prvních 3 auditů systému QM. Nejprve je přiblížena činnost jednotlivých útvarů, následně procesy, které jsou podrobeny internímu auditu, nakonec je uveden výstup jednotlivého interního auditu. Celý proces interního auditu je stanoven v příslušné kapitole v interním dokumentu „Plánu interního auditu“.

Prostřednictvím analýzy interních auditů a vyhodnocení oblastí systému řízení kvality bylo zjištěno, že společnost MONTGAS, a.s. má dobře nastavený integrovaný systém managementu. Integrovaný systém managementu je sestaven podle normy ISO 9001 a splňuje všechny její požadavky. Jelikož je společnost MONTGAS, a.s. certifikována externí společností, která provádí jednou ročně kontrolní audit a zkoumá zdokonalení systému QM, je na místě zvážení implementace normy ISO 9004.

Na základě provedené analýzy je společnosti MONTGAS, a.s. předložen návrh na přijetí normy ČSN EN ISO 9004:2010. Záměrem této normy je poskytnout doporučení, které společnost může zavést nad rámec požadavků normy ISO 9001 v zájmu rozšíření a zlepšení systému managementu kvality tak, aby zahrnoval a směřoval ke zvyšování výkonnosti společnosti. Další předložený návrh se týká benchmarkingového projektu. Proces benchmarkingu je součástí kapitoly ČSN EN ISO 9004:2010. Benchmarking je velmi využívaná srovnávací technika, která umožňuje nalezení a uplatnění nejlepších metod a postupů v oblasti řízení a zlepšování kvality.

Seznam použité literatury

Odborné knihy

- [1] BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011. 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.
- [2] ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ. *Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu*. 6. vyd. Praha: Český institut interních auditorů, 2011. 73 s. ISBN 80-86689-46-8.
- [3] DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C. H. Beck, 2005. 165 s. ISBN 80-7179-809-6.
- [4] DVOŘÁČEK, Jiří. *Interní audit a kontrola*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 201 s. ISBN 80-7179-805-3.
- [5] DVOŘÁČEK, Jiří a Tomáš KAFKA. *Interní audit v praxi*. Brno: Computer Press, 2005. 236 s. ISBN 80-251-0836-8.
- [6] HÁJEK, Karel. *Interní audit: základní informace o řízení rizik*. Vyškov: I. Spinarová, 2003. 15 s. ISBN 80-239-1953-9.
- [7] HAKALOVÁ, Jana. *Účetní závěrka a auditing*. Brno: Tribun EU, 2010. 146 s. ISBN 978-80-7399-144-9.
- [8] KAFKA, Tomáš. *Průvodce pro interní audit a risk management*. Praha: C. H. Beck, 2009. 167 s. ISBN 978-80-7400-121-5.
- [9] KRÁLÍČEK, Vladimír. *Zákon o auditorech. Komentář*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2009. 140 s. ISBN 978-80-7357-464-2.
- [10] MÜLLEROVÁ, Libuše. *Auditing pro managery aneb proč a jak se ověřuje účetní závěrka*. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 176 s. ISBN 978-80-7357-988-3.
- [11] NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- [12] NENADÁL, Jaroslav. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2002. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.
- [13] NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [14] SCHIFFER, Vladimír. *Vnitřní kontrolní systém. Významný nástroj ochrany majetku a hospodaření účetních jednotek*. Praha: ASPI, 2009. 224 s. ISBN 978-80-7357-436-9.

- [15] STEJSKALOVÁ, Irena a Ladislav ROLÍNEK. *Manažerský audit v malých a středních podnicích*. Praha: ASPI. 159 s. ISBN 978-80-7357-406-2.
- [16] TRUNEČEK, Jiří a kol. *Interní manažerský audit*. Praha: Professional Publishing, 2004. 148 s. ISBN 80-864119-58-4.
- [17] VEBER, Jaromír. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2010. 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.
- [18] VEBER, Jaromír. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 201 s. ISBN 978-80-247-1782-1.
- [19] VOLLMUTH, Hilmar. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2. vyd. Praha: Profess Consulting, 2004. 357 s. ISBN 80-7259-032-4.
- [20] WÖHE, Günter. *Úvod do podnikového hospodářství*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 928 s. ISBN 978-80-7179-897-2.

Elektronické dokumenty a ostatní

- [21] ČESKÝ INSTITUT INTERNÍCH AUDITORŮ, O. S. ČIIA: *Co je interní audit?* [online]. ČIIA [23. 2. 2014]. Dostupné z: <http://www.interniaudit.cz/ciia/>
- [22] ČSN EN ISO 9001. *Systémy managementu kvality – Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009. 56 s. Třídící znak 01 0321.
- [23] ČSN EN ISO 9004. *Řízení udržitelného úspěchu organizace – Přístup managementu kvality*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010. 72 s. Třídící znak 01 0324.
- [24] Zákon č. 93/2009 Sb., o auditorech a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů [online]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-93-2009-sb-o-auditorech-a-o-zmene-nekterych-zakonu-zakon-o-auditorech/uplne/>
- [25] Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů [online]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-c-563-1991-sb-o-ucetnictvi/uplne/>

Seznam zkratek

a.s.	akciová společnost
AQAP	norma pro organizaci NATO
apod.	a podobně
ASPP	Asociace stavitelů plynovodů a produktovodů
atd.	a tak dále
BIO	ekologicky šetrný
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CIA	certifikát interního auditora
č.	číslo
ČIIA	Český institut interních auditorů
ČPS	Český plynárenský svaz
ČR	Česká republika
ČSN	česká norma
ČSZP	Českomoravské sdružení pro zemní plyn
ECIIA	Evropská konfederace institutů interního auditu
EMS	system řízení ochrany životního prostředí
EMAS	přístup řízení ochrany životního prostředí
EN	evropská norma
ES	Evropské společenství
EU	Evropská unie
GMP	norma pro potravinářský průmysl a výrobu léků
HSMS	system řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
IIA	Institut interních auditorů
IMS	integrovaný system managementu
IPPF	Mezinárodní rámec profesní praxe interního auditu
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
ISO/TC 176	technická komise
ISO/TS 16949	norma pro automobilový průmysl
Kč	koruna česká
mil.	milion
např.	například
NASA	Národní úřad pro letectví a kosmonautiku

NATO	Severoatlantická obranná aliance
obr.	obrázek
OHSAS	přístup řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
OS	organizační směrnice
QM	řízení jakosti
QMS	system řízení jakosti
QSF	norma pro letectví a kosmonautiku
QS – 9000	norma pro automobilový průmysl
resp.	respektive
RWE	energetická společnost
s.	stránka
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	Sbírka
SPPIA	Standardy pro profesionální praxi interního auditu
tab.	tabulka
TQM	komplexní řízení jakosti
tzv.	takzvaný
VDA	norma pro automobilový průmysl
VTL	druh plynovodu podle tlaku
USA	Spojené státy americké

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. 4. 2014


Bc. Martina Skálová

Seznam příloh

Příloha č. 1	Program interních auditů
Příloha č. 2	Plán interního auditu
Příloha č. 3	Protokol z interního auditu
Příloha č. 4	Protokol o neshodě
Příloha č. 5	Karta interního auditora
Příloha č. 6	Organizační schéma společnosti